

UNIVERSITÀ DI PISA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT



CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
STRATEGIA MANAGEMENT & CONTROLLO

TESI DI LAUREA

Titolo

***Crisi d'impresa e strategie di risanamento: il
caso di un'organizzazione di volontariato***

Relatore:

Chiar.mo prof. Nannini Luca

Candidato:

Cardinali Luciano

Anno Accademico 2013/2014

*A mia figlia Giulia
senza la quale non avrei
completato questo percorso.*

*A mia moglie Marzia
per la pazienza dimostrata
soprattutto nell'ultimo periodo.*

*A Fedele Sponchia
l'amico purtroppo scomparso
grazie al quale ho potuto iniziare
il percorso universitario.*

*A me stesso
per la perseveranza e l'impegno
dimostrati nell'affrontare
questa prova.*

Indice

Introduzione

1. Capitolo 1: Definizioni e cause della crisi d'impresa

1.1 Concetto di crisi

1.2 Le cause della crisi

1.3 Gli stadi della crisi aziendale

1.4 Diagnosi, segnali, sistemi di prevenzione e allerta della crisi d'impresa

1.4.1 Le tecniche di accertamento

1.4.2 Le analisi di bilancio

1.4.3 Le analisi per indici

2. Capitolo 2: Una visione strategica al risanamento

2.1 I presupposti per il rilancio dell'azienda

2.2 Le potenzialità inesprese ed il sistema competitivo

2.3 Il cambiamento del sistema organizzativo

2.4 La ristrutturazione finanziaria

3. Capitolo 3: Le aziende non profit: aspetti economici e classificazioni economico-aziendali

3.1 Introduzione

3.2 Il terzo settore: definizione e sviluppo in Italia

3.2.1 Definizioni

3.2.2 Le origini e l'evoluzione del non profit in Italia

3.3 Le principali teorie economiche di riferimento: la visione macroeconomica

3.3.1 Teoria delle origini del settore non profit

3.3.2 Teoria della fornitura di beni pubblici

3.3.3 Teoria del fallimento del contratto

3.3.4 Teoria delle variabili di offerta

3.4 La classificazione proposta dalla dottrina economico-aziendale

3.4.1 Le aziende pubbliche e private

3.4.2 Le aziende private profit e non profit

3.4.3 Le aziende profit

3.4.4 Le aziende non profit

3.4.5 Le aziende autoproduttrici

3.4.6 Le aziende di erogazione

3.4.7 Le imprese sociali

4. Capitolo 4: Il terzo settore: un quadro conoscitivo

4.1 Premessa

4.2 Terzo settore e welfare state

4.3 Il non profit in Italia

4.3.1 Il valore economico del non profit

4.3.2 Le organizzazioni non profit

4.3.3 Dimensione economica

4.3.4 Numero e caratteristiche dei volontari

4.3.5 Rilevazioni statistiche

4.4 Punti di forza e di debolezza del non profit

5. Capitolo 5: Il caso di una pubblica assistenza

5.1 Premessa

5.2 Andamento economico-finanziario

5.3 Portafoglio servizi e strategia organizzativa

5.4 Le cause della crisi

5.5 Le possibili strategie di risanamento

6. Conclusioni

7. Appendice

8. Bibliografia citata

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha lo scopo di esaminare e studiare il fenomeno della crisi d'impresa associata ad un contesto di riferimento poco usuale, ovvero quello del terzo settore.

La crisi infatti molto più frequentemente viene analizzata in riferimento alle imprese, tuttavia essa, negli ultimi anni, ha colpito in maniera rilevante anche le organizzazioni operanti nel non profit, infatti, recentemente, come mostrano i fatti di cronaca sia locali che nazionali, molte organizzazioni di volontariato sono finite sull'orlo del fallimento.

Per raggiungere tale fine la presente analisi è stata condotta dapprima attraverso lo studio della letteratura sulla crisi d'impresa e sui processi di risanamento e turnaround e, successivamente, mediante l'analisi delle dinamiche e delle caratteristiche del mondo non profit, per finire con lo studio di un caso pratico, ovvero quello di una pubblica assistenza, effettuato attraverso l'applicazione, l'ausilio degli strumenti di analisi e dei modelli teorici di riferimento prospettati nelle parti dedicate al quadro teorico dottrinale.

Nello specifico, nel primo capitolo, si è provveduto a dare una definizione al concetto di crisi d'impresa, evidenziando l'etimologia del termine, il carattere di poliedricità, e le varie tipologie. Inoltre, si è indagato il processo di formazione della crisi d'impresa, le relative tappe, nonché le vie alternative che conducono a scongiurare un pericolo di siffatta natura, riconosciute quali cause primogenite capaci di innescare un circuito vizioso arduo da interrompere in assenza di interventi riparatori. Il primo capitolo si chiude con l'indicazione dei vari indici attraverso i quali è possibile analizzare la struttura finanziaria delle imprese sulla quale si producono, in ultima istanza, gli effetti deflagranti di un'insana e imprudente gestione, a tal punto da dover richiedere un intervento di ristrutturazione finanziaria. Nel secondo capitolo viene presentato e studiato l'approccio strategico del risanamento che si svolge attraverso l'analisi e la valorizzazione delle risorse critiche e delle potenzialità inesprese. Questo modello di turnaround, in alternativa a quelli maggiormente descritti dalla dottrina, incentrati sulle risoluzioni della crisi attraverso le analisi delle cause nell'ottica, limitata al presente, di

superarle per sopravvivere, guarda invece al futuro: infatti partendo dalla diverse similarità, superando l'ossimoro, che legano successo e crisi, viene svolta un'analisi tesa a comprendere quale debba essere la strada per arrivare al successo. Tale approccio, ritenuto di maggiore valenza, ha costituito la base principale su cui fondare le considerazioni e le analisi empiriche contenute nel capitolo dedicato al caso aziendale, il cui risanamento viene, infatti, affrontato in chiave strategica.

Nel terzo capitolo sono analizzati il terzo settore e le associazioni di volontariato che si configurano come un insieme così eterogeneo di soggetti dai profili giuridici più vari che "la stessa esistenza di un vero e proprio terzo settore costituisce nel nostro paese più un'ipotesi che una consolidata realtà". Si tratta di alcune organizzazioni che si basano esclusivamente o prevalentemente sul lavoro volontario e di altre che assumono la veste di vere e proprie imprese e fanno un largo uso di lavoro remunerato. La presenza nel sistema economico di organizzazioni private che, pur producendo anch'esse beni e servizi, perseguono finalità diverse rispetto alle usuali imprese a scopo di lucro non è certo un fatto nuovo. Ma tale presenza è stata in genere considerata più come un'eccezione volontaristica alle leggi dell'economia (l'espressione tipica è che si tratti di fenomeni "extra-economici") che come una risposta economicamente appropriata a talune esigenze a cui né l'intervento pubblico né l'iniziativa di terzi motivati dal lucro sarebbero adatti a dare risposta. Un cambiamento di atteggiamento a questo riguardo è iniziato molto più recentemente: un maggiore riconoscimento è venuto dagli studiosi, economisti inclusi, sempre più consci dei cosiddetti "fallimenti" sia del mercato", oltre che dell'azione pubblica". Nuovo interesse per questo settore è stato manifestato dal legislatore stesso che, attraverso i disegni di legge varati nel 1991, "Legge quadro sul volontariato" e "Disciplina delle cooperative sociali" e le novità introdotte sul versante delle fondazioni, ha fornito una prima configurazione giuridica, aprendo le porte a successive regolamentazioni e alla piena affermazione delle organizzazioni non profit. Nel quarto capitolo viene esaminato il caso di una Pubblica Assistenza dell'area fiorentina. Questa analisi è interessante perché le associazioni di volontariato operano in un mercato "protetto", senza competitor, in virtù della legge regionale (il c.d. accordo quadro) che stabilisce postazioni e rimborsi; riesce pertanto difficile pensare che associazioni che per la maggior parte utilizzano lavoro gratuito (i volontari) e che usufruiscono di donazioni e contributi, possano avere difficoltà economiche così gravi da pregiudicare la loro stessa esistenza. Si è cercato quindi di capire quali possono essere i motivi che hanno condotto questa "azienda" alla crisi e all'insolvenza,

attraverso l'esamina congiunta delle dimensioni competitiva, organizzativa ed economico finanziaria attraverso l'ausilio di strumenti di diagnosi quali l'analisi di bilancio (effettuata sui dati del triennio 2011-2013) per comprendere i principali effetti sul fronte economico finanziario e dei principali modelli presentati nella dottrina manageriale, quale l'analisi delle risorse distintive e della formula strategica in generale. L'analisi empirica, infine, si conclude attraverso la presentazione di alcune ipotesi di risanamento e delle principali linee strategiche ed operative che l'organizzazione dovrebbe intraprendere per dare nuova linfa alla propria economicità e per riconquistare posizioni di successo.

CAPITOLO PRIMO

DEFINIZIONI E CAUSE DELLA CRISI D'IMPRESA

SOMMARIO: 1.1 Concetto di crisi. – 1.2 Le cause della crisi. – 1.3 Gli stadi della crisi aziendale. – 1.4 Diagnosi, segnali, sistemi di prevenzione e allerta della crisi d'impresa. – 1.4.1 Le tecniche di accertamento. – 1.4.2 Le analisi di bilancio. – 1.4.3 Le analisi per indici.

1.1 Concetto di Crisi

« Nell'aspetto più propriamente aziendale, la crisi è una manifestazione di tipo patologico che può svilupparsi su più stadi » ⁽¹⁾. I fenomeni ⁽²⁾ di declino⁽³⁾ e di crisi ⁽⁴⁾ nella vita di tutte le imprese sono di solito preceduti dai sintomi premonitori che possono essere detti di decadenza, di tipo qualitativo e di squilibrio, o di tipo quantitativo e quindi alle volte misurabili. I primi segnali si hanno in seguito alla manifestazione di fenomeni di squilibrio e inefficienza che possono avere natura ed origine molto diverse. Una crisi affrontata al primo stadio, quando non ha ancora generato perdite, è più facilmente rimediabile. La difficoltà in proposito è rappresentata per di più dall'individuazione delle cause della crisi e la predisposizione in tempi adeguati delle opportune contromisure per evitare di compromettere l'economicità

¹L.GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1986, pag.12 e ss.

² In particolare distinguono lo stato di declino da quello di crisi cfr. L.GUATRI "Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore", Egea, Milano, 1995 pp.105-113 e cfr. G.BERTOLI, "Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore", Egea, Milano, 2000,pp.14-18.

³ ³« (...)Si ha una situazione di declino quando l'impresa distrugge valore con una intensità e una tendenza tali nel tempo da compromettere la stessa sopravvivenza dell'impresa in assenza di azioni correttive. In una situazione di declino si può decidere di intraprendere un processo di turnaround evitando la crisi".S.SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento delle piccole e medie imprese*, CEDAM, Padova, 1995, pag.1

⁴ Con il termine crisi si indica un particolare momento della vita d'impresa in cui "si crea uno squilibrio economico-finanziario, destinato a perdurare e a portare all'insolvenza ed al dissesto in assenza di opportuni interventi di risanamento " S.SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento delle piccole e medie imprese*, op.cit

stessa dell'azienda. Quando e nel momento in cui si presentano, le perdite erodono gradualmente, e con varia velocità le risorse aziendali.

Si ha un processo di erosione le cui manifestazioni formali sono l'assorbimento delle risorse del bilancio o di quote del capitale e le cui manifestazioni sostanziali sono l'erosione della liquidità, l'appesantimento dei debiti, l'impossibilità di distribuire dividendi, la riduzione delle risorse destinate a funzioni essenziali, quali R&S , marketing, formazione, comunicazione. L'arresto della crisi in questo secondo stadio è sicuramente più difficile. Al di là di un certo limite, la crisi si manifesta nell'insolvenza, che ne è la manifestazione evidente. A questo punto essa cessa di essere solo un fatto interno dell'azienda e genera una serie di effetti palesi che vanno dalla incapacità a fronteggiare le scadenze, alla perdita di fiducia e di credito, dallo sfaldamento della struttura organizzativa, alla perdita progressiva della clientela. Tutto il sistema aziendale ne viene profondamente sconvolto, a tal punto che qualsiasi intervento riparatore appare problematico e con probabilità di successo assai ridotte. In ogni caso sono necessari interventi profondi che investano innanzitutto la struttura del capitale e del management.

All'insolvenza può seguire il dissesto, che è una condizione permanente di squilibrio patrimoniale, il cui rimedio è impossibile senza interventi dei creditori che acconsentano a tagli delle loro esposizioni. La storia dei dissesti aziendali è spesso contrassegnata da tardivi riconoscimenti dei sintomi di crisi, dall'illusione che spinge ad escludere lo stato di crisi o a minimizzarne la portata, dal timore di apportare misure idonee perché inevitabilmente dolorose. In tali contesti si tende a comunicare all'esterno una situazione economico finanziaria e patrimoniale alterata modificando alcune poste di bilancio e nascondendo la situazione reale in cui versa l'azienda. L'effetto finale di tali comportamenti è che il processo di disfacimento e di depauperamento diventa via via più grave e va ad interessare le riserve finanziarie accumulate, fino al limite dell'irreversibilità. Tutti questi fenomeni di declino e crisi investono molto spesso interi settori di attività (settore industriale, commerciale, bancario, assicurativo, dei servizi, ecc) e si possono ampliare fino ad investire interi Paesi, ci sono infatti delle relazioni molto strette tra il declino e la crisi di vasti aggregati, quindi a livello macro-economico, come Paesi e settori, e analoghi fenomeni a livello microeconomico, altre volte però questi ultimi possono avere un' origine indipendente dai primi. Si hanno anche situazioni in cui i due fenomeni si mescolano in maniera tale che non possono essere

scissi. Ecco che spesso si parla di decadenza e di crisi generate esternamente e decadenze e crisi generate internamente.

1.2 Le cause della crisi

Decadenza e squilibrio sono visti, alle volte, nel loro insieme come motivi di propensione al declino e alla crisi (⁵).

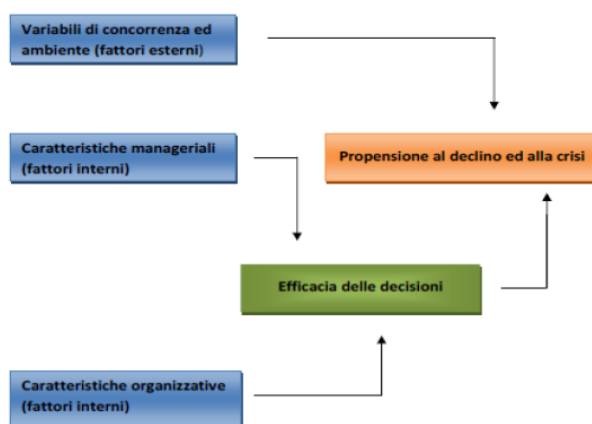
Secondo un noto modello elaborato da Slatter (⁶), tale propensione è legata a tre principali fattori: 1) le caratteristiche della concorrenza e dell'ambiente (fattori di tipo macro-economico e settoriale); 2) le caratteristiche manageriali dell'impresa (fattori interni); 3) caratteristiche organizzative dell'impresa (fattori interni). In alternativa, anche se il significato non si discosta di molto dal precedente modello, la propensione al declino e alla crisi può essere considerata legata a: 1) fattori macro-economici di Paese; 2) fattori settoriali; 3) fattori specifici delle imprese. La figura, qui di seguito,

⁵ Al riguardo si precisa che, se in letteratura sono presenti diversi contributi che classificano le cause della crisi, maggiormente raro è trovare articoli che classificano le crisi stesse. Tra questi si menziona il contributo di Marcus e Goodman, i quali suddividono la crisi in base a due parametri: gli effetti sulle vittime e le cause all'origine (cfr. A.A. MARCUS, R.S. GOODMAN, *"Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis"* Academy of Management journal 1991, vol.34, n.2 pp.281-305, pp.284-285), ed il contributo di Miller, il quale suddivide le crisi in *"financialcrisis"*, quali le crisi dovute alla scarsa liquidità o alla distruzione di capitale; le *"psychological or interpersonalcrisis"*, riguardanti il clima organizzativo e lavorativo all'interno dell'impresa; le *"societal/environmentcrisis"*, derivanti da problematiche di carattere macroeconomico, quali l'inquinamento, i disastri ambientali o il crollo dei prezzi. E' interessante sottolineare come l'Autore suddivida le imprese in cinque diverse tipologie (the compulsive organization, the dramaticorganization, the depressive organization, the detached (fragmented) organization, the suspiciousorganization), descrivendole ed associando a ciascuna di esse, in funzione della tripartizione della crisi descritta, quali fattori di crisi che possono maggiormente soffrire (cfr. D.MILLER *"Organizationalpathology and industrial crisis"* 2006, in D.SMITH, D.ELLIOT (a cura di), *"Key Reading in Crisis Management. Systems and structures for prevention and recovery"*, Routledge, London, New York, pp.75-83).

⁶ "Il modello è riprodotto con alcuni adattamenti, poiché l'autore non distingue chiaramente il declino dalla crisi. Slatter nel 1984 conduce uno studio su 40 imprese britanniche, individuando tra i fattori più frequentemente associati alla crisi delle imprese oggetto d'indagine l'inadeguatezza del management e la debolezza del controllo finanziario (entrambe le cause della crisi risultano presenti con percentuali superiori al 70%). A questi elementi, tuttavia, l'autore aggiunge alcuni importanti fattori sia interni che esterni all'impresa, vale a dire l'inefficienza operativa, la scarsa competitività, le brusche variazioni nella domanda, i progetti rischiosi, i problemi ambientali, le acquisizioni errate e l'overtrading (che si manifesta in corrispondenza di una espansione tale da rendere il giro d'affari insostenibile rispetto alla capacità d'impresa). L'innovazione dell'impostazione di Slatter rispetto agli orientamenti precedenti risiede nell'aver condotto per la prima volta negli studi di matrice aziendalistica un'analisi completa delle cause del declino dell'impresa". V.DELLA CORTE, *Analisi della bibliografia sulle crisi d'impresa*, in S.Sciarelli, *La crisi d'impresa*, Padova, Cedam, 1996.

schematizza le tre classi di fattori determinanti della propensione al declino ed alla crisi d'impresa.

Figura n. 1: Componenti generali della “propensione al declino ed alla crisi” delle imprese secondo Slatter.



Fonte: S. SLATTER, *Corporate recovery. A guide to turnaround management*, Penguin Book, London 1994.

Secondo una ricerca svolta negli USA, citata da D.B.Bibeault ⁽⁷⁾, il declino sarebbe imputabile in una media di quattro casi su cinque a cause di tipo interno e ad un caso su cinque a cause esterne (la terza causa citata “ equilibrio tra fattori interni ed esterni è stata convenzionalmente divisa tra cause interne ed esterne). Si può quindi asserire che esiste una netta prevalenza delle cause interne nel provocare il declino delle imprese, anche se negli ultimi decenni a partire dagli anni '70 i fenomeni esterni, nella forma di fenomeni macro-economici, politici e sociali, hanno accentuato il loro peso in tutto il mondo. A valle di questa classificazione, alcune osservazioni possono essere svolte. La prima è relativa al fatto che le cause interne⁽⁸⁾ ed esterne⁽⁹⁾ sono altamente interrelate

⁷D.B. Bibeault, *Corporate Turnaround* (MC Graw-Hill, 1982, p.25). Si tratta della ricerca, condotta su 300 casi aziendali, da studiosi dell'Università di North Carolina.

⁸In particolare, secondo Costa e Gubitta questo è un problema con cui si confrontano tipicamente le imprese di piccole e medie dimensioni (cfr. G.COSTA, P.GUBITTA, “*Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*”, McGraw-Hill, Milano 2004 pp.146 e 173-174.

⁹Cfr. B.M.STAW, L.E.SANDELANDS, J.E.DUTTON “*Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: a Multilevel Analysis*” *Administrative Science Quarterly*, vol.26, n.4, pp.501-524, p.501; R.CAFFERATA, “*Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezioni dei sistemi*”, Il Mulino, Bologna 2009, p.304.

tra loro, dato che le une possono essere all'origine delle altre, le quali a loro volta generano il declino e la crisi dell'impresa (si veda ad esempio il caso in cui i *manager* d'impresa, non essendo in grado di leggere e interpretare in modo corretto la dinamica evolutiva del contesto di riferimento, assumono decisioni strategiche che si rivelano successivamente sbagliate; viceversa, si pensi alla perdita di credibilità dell'impresa nei confronti del mercato finanziario, derivante questa ad esempio da ripetuti errori gestionali, e comportante quindi una drastica riduzione dei finanziamenti).

Pertanto, si può concludere come il più delle volte alla base del declino e della crisi d'impresa ci sia una concomitanza di fattori e che, soprattutto, risulta spesso difficile distinguere e specificare la causa che ha portato allo stato di crisi.

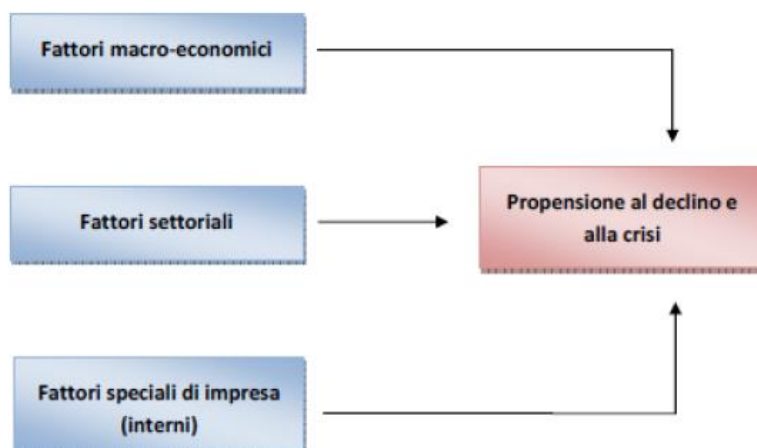
Da ultimo, si precisa come similmente alla suddivisione tra cause interne ed esterne si hanno le cause soggettive ed oggettive: con le prime s'intendono le crisi derivanti da errori direttamente imputabili all'operato umano; con le seconde le crisi derivanti da fattori oggettivi, non direttamente controllabili dagli esseri umani⁽¹⁰⁾.

L'enfasi sull'ambiente deriva principalmente dalla teoria delle contingenze, rivisitazione questa della "*one best way*" Tayloriana, secondo cui esisteva un'unica soluzione ottimale di fare impresa, perfettamente utilizzabile in tutti i contesti. Viceversa, secondo la teoria delle contingenze, l'impresa deve adattarsi di volta in volta allo specifico contesto di riferimento. Tra i suoi principali fautori si ricorda T.BURNS, G.STALKER "*The management of Innovation*", Tavistock, London 1967; J.WOODWARD, "*Industrial Organization; Theory and Practice*", Oxford University Press, London, 1965; P.LAWRENCE, J.LORSCH, "*Organization and Environment*" Harvard University press, Boston 1967.

L'importanza dell'ambiente viene ulteriormente enfatizzata da Hannan e Freeman nel 1977 con la *populationecology*, da cui emerge il ruolo e l'importanza dell'ambiente, in grado di selezionare le imprese capaci di sopravvivere e quelle destinate ad uscire dal mercato (cfr. M.HANNAN, J.FREEMAN "The populationecology of organizations", *American journal of Sociology*, 1977 n.82 pp.929-964. Sempre in relazione alle difficoltà affrontate dalle imprese ad adattarsi all'ambiente ed al contesto di riferimento, cfr. C.BARNARD, "The functions of executive" Wiley, New York 1938; P.F.DRUCKLER, "The practice of management", Harper & Row, New York 1954; J.PFEFFER, G.SALANCIK, "The external control of organizations", Pitman, Marshfield 1978.

⁽¹⁰⁾ Classificazione riportata in TEDESCHI-TOSCHI A. (1990), «Crisi d'impresa», *op. cit.*, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, pp. 77-116, p. 97.

Figura n.2 Le tre classi di fattori determinanti della propensione al declino ed alla crisi d'impresa.



Fonte: L.GUATRI, *Turnaround, Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, Milano, 1995, p.20.

Lo studio delle cause delle crisi aziendali () può essere condotto seguendo due approcci metodologici distinti. Il primo individua cause di natura soggettiva, cioè riconducibili al fattore umano, quale maggiore protagonista del successo o insuccesso di una realtà imprenditoriale. In primis viene messo sotto accusa il management, dalla cui scarsa capacità quasi sempre dipende in larga parte il cattivo andamento dell'azienda. In secondo luogo le critiche vengono indirizzate nei confronti degli azionisti, dalle cui politiche la crisi talvolta trae origine e alimento ⁽¹¹⁾. Altre critiche possono essere rivolte ai finanziatori (come l'eccessiva fiducia concessa da parte delle banche) e agli addetti a svolgere determinate funzioni all'interno del sistema aziendale (produzione organizzazione, vendita) in relazione a inefficienze accertate. Questo tipo di approccio al problema non si rivela però il più significativo ed adatto a descrivere la complessa realtà aziendale. La crisi può dipendere da fenomeni e da forze che sfuggono al dominio del sistema umano dell'azienda ⁽¹²⁾.

La crisi da inefficienza si verifica quando l'attività aziendale non ha rendimenti in linea con quelli dei concorrenti e opera, sinteticamente, con costi più elevati. L'inefficienza

¹¹Si pensi ad esempio alla scarsa disponibilità a conferire mezzi propri, ad eccessive distribuzioni di dividendi, all'errata scelta del management.

¹² Secondo Guatri, i vari tipi di crisi si presentano spesso in modo combinato, cioè con una pluralità di concause, influenzandosi a vicenda, in L.GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, op.cit. pag 14.

non è assoluta ma deve essere analizzata in relazione ai principali concorrenti e questo può rappresentare un limite per la conduzione di un'analisi approfondita in quanto non sempre sono disponibili tutti i dati necessari per un confronto dettagliato sulle performance. Possono pertanto sfuggire lievi carenze di efficienza ma anche semplici analisi basate sui bilanci di esercizio possono consentire l'emersione di scostamenti significativi ⁽¹³⁾. L'inefficienza si può verificare in tutte le aree aziendali anche se è più facilmente verificabile in ordine all'attività di produzione del bene o servizio e il suo accertamento può basarsi sul confronto dei costi di produzione o sull'analisi degli indici di inefficienza. L'individuazione di una situazione di inefficienza può partire, come detto, dall'analisi di bilanci d'esercizio dei principali concorrenti volta ad individuare la loro struttura dei costi e alcuni indici quali, ad esempio: valore della produzione per dipendente, ROI, ROE.

La crisi da rigidità si manifesta quando l'azienda produce in misura superiore rispetto alla domanda proveniente dal mercato. Può originare da differenti situazioni:

- Sovracapacità del settore in cui opera l'impresa per effetto di mutate preferenze dei consumatori, importatori competitivi ecc. In questa situazione la singola impresa può entrare in crisi per l'incapacità di adeguare il proprio assetto produttivo alle mutate condizioni della domanda. In particolare le aziende forti potranno mantenere i livelli di produzione sottraendo quote di mercato ai concorrenti più deboli, mentre le aziende più flessibili potranno ridurre la capacità produttiva o destinare l'eccesso ad altri mercati;
- Sovracapacità della singola azienda dovuta alla perdita di quote di mercato e alla mancata crescita dei ricavi a fronte di investimenti consistenti. In questo caso l'unica possibilità per evitare la crisi è il repentino adeguamento della struttura produttiva con conseguente riduzione dei costi.

La crisi da decadimento del prodotto si verifica quando la produzione dell'azienda non incontra più favori del pubblico, attratto da prodotti sostitutivi o da produzioni di nuovi entranti, che rispondono meglio alle esigenze di consumo e/o di status symbol.

La crisi da squilibrio finanziario è una tipologia di crisi che esplode nelle situazioni di congiuntura negativa, per la concomitanza che viene a crearsi tra fattori che danno luogo ad un effetto negativo sul capitale circolante dell'azienda. Spesso nelle aziende

¹³ Tra gli indici utili a tal fine derivabili dalle analisi di bilancio si ricordano le ore di lavoro assorbite per unità di prodotto, la quantificazione degli scarti di produzione, la velocità produttiva dei singoli macchinari, l'indice di sfruttamento della capacità produttiva e l'energia consumata per unità di prodotto.

italiane parte delle attività immobilizzate sono finanziate con debito oneroso a breve termine, determinando un livello di indebitamento troppo elevato e non equilibrato e il livello di patrimonializzazione è troppo contenuto rispetto al capitale di terzi, per la difficoltà di accedere a fonti alternative di finanziamento.

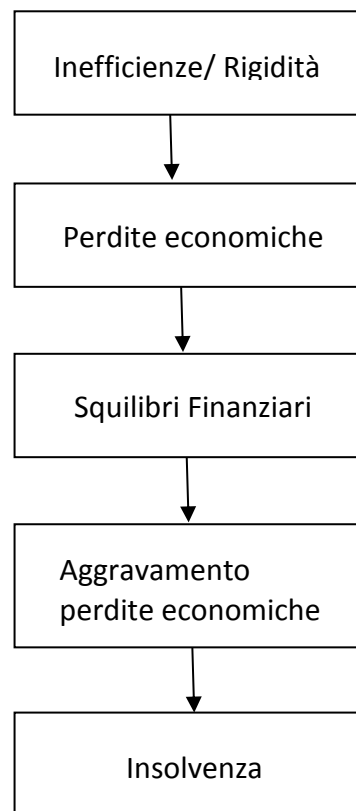
In tale situazione il capitale circolante diviene negativo e, soprattutto se viene a prevalere questo tipo di debito, si determina una struttura finanziaria troppo sbilanciata che può aggravare le difficoltà delle imprese. Il rischio di richiesta di rientri fidi, derivante da atteggiamenti più conservatori o più prudenti delle banche o imposti dai parametri di Basilea II ⁽¹⁴⁾, debbono suggerire all'imprenditore o manager di porre in atto, prima che la situazione si deteriori irrimediabilmente, politiche di ristrutturazione e turnaround finanziario ed economico, evitando che la situazione degeneri. La crisi si manifesta dal punto di vista economico per effetto degli elevati oneri finanziari provocati dal pesante indebitamento e dall'elevato costo del capitale preso a prestito. Lo squilibrio finanziario è spesso il sintomo ma non la malattia, non si tratta della causa ma, nella generalità dei casi, di un effetto di altre situazioni di crisi che amplifica e aggrava l'andamento negativo complessivo dell'impresa.

La crisi da carenza di programmazione e innovazione si verifica quando l'impresa non è in grado di adattarsi ai mutamenti ambientali e non è in condizione di innovare il proprio modello di fare impresa per distinguersi dai concorrenti e aggredire nuovi mercati.

L'andamento della crisi che si verifica maggiormente di frequente è il seguente:

¹⁴ Il Nuovo Accordo sui requisiti minimi di capitale firmato a Basilea, meglio noto come Basilea II, è un accordo internazionale di vigilanza prudenziale, maturato nell'ambito del Comitato di Basilea, riguardante i requisiti patrimoniali delle banche. In base a esso, le banche dei Paesi aderenti devono accantonare quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del rating. L'accordo è strutturato in tre "pilastri": 1) Requisiti patrimoniali; 2) Controllo delle Autorità di vigilanza; 3) Disciplina di mercato e Trasparenza. Il testo dell'accordo nella versione definitiva nel giugno del 2004, è entrato in vigore nel gennaio 2007, con una proroga di un anno concessa alle banche che hanno adottato il metodo *advanced*. A seguito della crisi finanziaria che ha colpito alcuni importanti istituti di credito, una nuova versione dell'accordo è stata emanata con il nome di *Basilea III*.

Figura n. 3 Andamento della crisi



Fonte: Rielaborazione propria da L. Guatri, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op.cit.p. 108

1.3 Gli stadi della crisi aziendale

La crisi è uno stato patologico che si può manifestare in più stadi i quali necessitano di differenti risposte.

Fig.4 Gli stadi della crisi



Fonte: Rielaborazione propria da L.Guatri, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op.cit p.111

La risposta dell'impresa alla crisi è evidentemente diversa in relazione allo stadio in cui si affronta.

La fase denominata “*squilibri e inefficienze*” è caratterizzata dalla difficoltà dell'azienda di mantenere una situazione di equilibrio generale⁽¹⁵⁾ che essenzialmente si sostanzia nel raggiungimento di particolari condizioni di equilibrio, ovvero:

- *Equilibrio economico*: capacità dell'azienda di ottenere dalla vendita di beni e servizi un volume di ricavi sufficiente alla copertura dei costi, variabili e fissi e alla remunerazione di tutti i fattori della produzione. L'indicatore di sintesi dell'equilibrio economico è il reddito operativo netto che rappresenta la capacità degli investimenti di produrre reddito dalla gestione tipica. D'altronde, altri tipi di ricavi, quali quelli provenienti dalla gestione finanziaria o dalla gestione straordinaria, nulla dicono sulla capacità dell'impresa di produrre reddito per mezzo della propria attività; ⁽¹⁶⁾
- *Equilibrio finanziario*: rappresenta la capacità dell'azienda di soddisfare, con i flussi finanziari in entrata, le occorrenze finanziarie ed eseguire regolarmente i pagamenti. L'indagine per stabilire tale equilibrio può essere così riepilogata:
 - 1) individuazione del fabbisogno (durevole o variabile);
 - 2) comprensione della dinamica finanziaria (andamento dei fabbisogni);
 - 3) ricerca della copertura con l'acquisizione di risorse esterne;L'aspetto fondamentale è rappresentato dalla capacità dell'azienda di reperire mezzi finanziari idonei sia per quantità che per qualità, al fabbisogno generato dalla gestione, a condizioni di onerosità compatibili con l'equilibrio economico, evitando

¹⁵Per Giannessi l'azienda è un sistema organizzato e finalizzato a conseguire un equilibrio economico e finanziario a valere nel tempo, cioè a creare e ad accrescere valore. Infatti egli sostiene che “l'azienda ha un solo fine: il conseguimento, la conservazione e lo sviluppo di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo, e, in quanto tale, deve costantemente operare in maniera economica”. E. Giannessi, “Interpretazione del concetto di azienda pubblica” vol.5 collana di studi economica-aziendali, Colombo Curzi 1961. P. 23.

¹⁶ Ferrero ricorda che “per essere autosufficiente e vitale, l'impresa dovrebbe poter contare, fra le proprie condizioni di svolgimento, anche le seguenti: 1) nel lungo andare, la gestione dell'impresa stessa deve conseguire l'equilibrio economico tra costi e ricavi, in modo che tutti i fattori produttivi, capitale compreso, trovino costantemente una congrua remunerazione; 2) nel medio e nel breve andare, l'esercizio aziendale deve presentare andamenti economico-finanziari compatibili con le concrete possibilità di conveniente finanziamento dell'azienda” (Le analisi di bilancio, p.373).

Paganelli sottolinea che “l'equilibrio economico e l'equilibrio finanziario costituiscono due aspetti (se si preferisce due momenti) dell'unitario equilibrio aziendale. Inteso questo in senso dinamico ed evolutivo, così come dinamico ed evolutivo risulta il sistema di operazioni cui si riferisce.” (Analisi di bilancio, p.9)

eccedenze impiegate e assicurando la continua disponibilità per l'estinzione delle scadenze debitorie; (¹⁷)

- *Equilibrio patrimoniale* : indica la stabile prevalenza delle attività rispetto al totale delle passività ed è strettamente dipendente dall'equilibrio della struttura finanziaria a sua derivante dall'innesto del circuito finanziario con quella della produzione(¹⁸).

Affrontare una crisi nel momento in cui sorgono squilibri che non hanno ancora generato perdite economiche è certamente l'ideale anche se è obiettivamente difficile riconoscere una situazione di crisi quando non ha ancora manifestato tutti i sintomi. In questa fase non sono ancora state erose le risorse aziendali e riconoscendo per tempo l'esistenza di uno squilibrio in atto o potenziale si ha il tempo di porvi rimedio senza che gli effetti diventino palesi ai creditori e agli investitori.

Di maggiore rilevanza è la fase successiva in quanto gli effetti della crisi si manifestano generando perdite economiche che erodono le risorse aziendali, diminuendo la capacità di investimento e riflettendo in un secondo momento sulla struttura e sull'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa. Le perdite economiche rendono inoltre palese la situazione di crisi all'esterno e possono comportare difficoltà nei rapporti con i creditori, finanziatori e investitori. Fronteggiare la crisi in questo stadio è sicuramente arduo ma le difficoltà dipendono dalle caratteristiche della perdita. La perdita deve, infatti, essere analizzata al fine di valutare i rimedi più opportuni e la tipologia di mezzi finanziari da immettere nell'impresa.

La perdita può essere esaminata in relazione ai seguenti aspetti:

¹⁷ Sul concetto di equilibrio finanziario, si veda E.Pavarani, *Equilibrio finanziario*, p.302 s.

Si pensi alle scelte che possono essere operate per fare fronte ad un temporaneo problema di liquidità aziendale. L'azienda potrebbe, ad esempio, accedere ad una forma di affidamento bancario o ridurre le dilazioni di regolamento concesse ai propri clienti o chiedere più ampi termini di pagamento ai propri fornitori o assottigliare le proprie scorte di magazzino. E' immediatamente evidente che nessuna delle alternative si presenta indolore sul piano degli effetti economici: nel primo caso, si genererà un onere per interessi passivi; nel secondo caso, la soluzione comporterà una riduzione dei prezzi di vendita; nel terzo è di immediata evidenza che qualche impatto sfavorevole si avrà sui costi di acquisto nei confronti dei fornitori; nel caso della scelta di riduzione del magazzino, l'impatto economico è più articolato e potrà andare da perdite di clientela e di immagine che derivano dal non essere più in grado di fronteggiare tempestivamente le richieste dei clienti, a interruzioni della produzione, a perdite di forza contrattuale nei confronti dei fornitori per il più modesto volume degli acquisti (che diventano più esigui e frequenti), che si traducono in crescita dei prezzi di acquisto.

¹⁸ Realizzare l'**equilibrio patrimoniale** significa fare in modo che gli impieghi a lungo siano opportunamente finanziati dalle fonti a lungo, capitale di proprietà, e finanziamenti di terzi a lungo e che l'attivo circolante sia superiore al passivo corrente in modo da realizzare l'equilibrio patrimoniale nel breve periodo.

- *Intensità*: si tratta di un primo indice della possibilità di recupero dell'impresa. Nel caso di perdite molto rilevanti in proporzione ai ricavi e non generate da eventi straordinari è estremamente difficile ipotizzare il recupero della redditività o comunque si rileveranno necessari interventi di ristrutturazione e riconfigurazione dell'impresa;
- *Persistenza e tendenza*: la perdita di un singolo esercizio può non essere rilevante, mentre risulta preoccupante la ripetizione e la tendenza crescente;
- *Struttura*: è importante verificare a che livello sia generata la perdita. In particolare un risultato positivo prima dei ammortamenti, oneri finanziari e componenti straordinari e quindi a livello di margine operativo lordo può fare ipotizzare possibilità di recupero dal momento che la gestione caratteristica e operativa dell'impresa è ancora in grado di generare redditività e le perdite dipendono essenzialmente da:
 - ✓ Ammortamenti e quindi spese già sopportate dalla gestione aziendale;
 - ✓ Oneri finanziari dipendenti da scelte in materia di struttura patrimoniale e finanziaria;
 - ✓ Eventi straordinari e come tali non destinati a ripetersi;

Viceversa, un'impresa in perdita già a livello di MOL ha ridotte capacità di recupero se non attraverso rilevanti interventi di ristrutturazione operativa;

- *Effetti contabili*: l'analisi della perdita deve prescindere dalle eventuali politiche di bilancio che, spesso in momenti di crisi, tendono ad essere utilizzate in misura superiore al normale, allo scopo di mascherare la situazione negativa in atto;
- *Conseguenze finanziarie*: le perdite che sono al di sotto della capacità di autofinanziamento dell'impresa non destano particolari problemi in quanto non comportano immediate emorragie finanziarie. Nella maggior parte dei casi però le perdite comportano flussi di cassa negativi senza considerare, che spesso, l'uscita da una situazione di crisi comporta l'assoluta necessità di non interrompere gli investimenti.

In presenza di perdite, la priorità nella gestione della crisi è rappresentata da una rapida azione di loro contenimento e riduzione e quindi in un comportamento volto, sia ridurre i costi di gestione, sia ad aumentare i ricavi con maggior margine, prima che gli effetti siano tali da fare precipitare la situazione verso l'insolvenza e il dissesto.

Quando le perdite economiche assumono una rilevanza tale da impedire all'impresa di fronteggiare i propri impegni, la crisi degenera nell'insolvenza. In questa situazione l'impresa può avere difficoltà a porre in essere condotte riparatorie senza il coinvolgimento di creditori e finanziatori e molto spesso l'uscita dalla crisi comporta l'investimento di risorse economiche e la necessità di pesanti interventi di ristrutturazione. L'insolvenza può essere esaminata dal punto di vista finanziario e quindi consistere nell'incapacità di onorare gli impegni assunti; oppure da punto di vista patrimoniale e quindi nella valutazione della capienza dell'attivo rispetto al passivo.

All'insolvenza può seguire il dissesto che è una condizione permanente di squilibrio patrimoniale. Anche in questa situazione sono possibili interventi volti al recupero e al salvataggio di progetti imprenditoriali ancora validi, ma si tratta di operazioni il più delle volte non attuabili se non nell'ambito di procedure concorsuali, spesso traumatiche.

1.4 Diagnosi, segnali, sistemi di prevenzione e allerta della crisi d'impresa

La differenza tra PMI ed una vera e propria Holding risiede, dal punto di vista manageriale, nei comportamenti che il responsabile, di una piccola azienda, pone in essere in situazioni di insolvenza/crisi. La tradizione imprenditoriale italiana è storicamente orientata al rinvio dell'emersione dello stato di crisi e gli imprenditori tendono conseguentemente a non ammetterlo⁽¹⁹⁾.

Il loro primo atteggiamento consiste quindi nella ricerca di soluzioni che consentano la prosecuzione della gestione ordinaria con l'obiettivo di risolvere autonomamente la situazione che viene ritenuta (dagli stessi interessati) transitoria. Solo in un secondo momento e quando la situazione si è, nel frattempo aggravata spesso in modo irreparabile, sorge la necessità di ricorrere a specialisti con le occorrenti competenze specifiche, i quali vanno a costituire il *crisis management team* (CMT), ossia un nucleo

⁽¹⁹⁾ Grande enfasi all'attività di prevenzione viene data da Mitroff, Pauchant e Shrivastava, dato che definiscono la crisi come il fallimento del processo di prevenzione della stessa (cfr. MITROFF I.I., PAUCHANT T.C., SHRIVASTAVA P. (1988), «The Structure of Man-made organizational Crises. Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 33, n. 2, pp. 83-107, p. 105).

di persone⁽²⁰⁾ costituito con la finalità di governare lo stato di crisi in maniera diretta, servendosi di informazioni ottenute con l'interazione con le componenti interne all'organizzazione, in particolare con l'organo di governo (con il flusso informazione a doppia direzione), che con l'esterno, su tutto ciò che concerne il governo della crisi⁽²¹⁾. In merito, si osserva come l'assemblaggio del *team* richieda un'attenta riflessione sulle risorse umane da inserire ed i relativi ruoli da assegnare⁽²²⁾, con particolare riguardo al ruolo di *leader* del *team*, chiamato ad indirizzare e coordinare le attività delle altre componenti coinvolte nel governo della crisi⁽²³⁾.

Al riguardo si sottolinea che la presenza di figure responsabili del governo della crisi può rendere maggiormente efficace ed efficiente tutto il processo, data la "visione globale" dello stato effettivo della situazione a cui possono pervenire, utile al coordinamento ed alla programmazione degli interventi ritenuti necessari. Pertanto il *leader* del *crisis team* deve possedere una visione d'insieme della situazione che si è venuta a creare, funzionale a governare al meglio il processo di governo della crisi, in particolare attraverso la programmazione dei processi, la pianificazione delle attività specifiche e la scelta delle componenti coinvolte nel processo.

La crisi d'impresa è un fenomeno patologico che colpisce l'azienda con gravi conseguenze sia per i soggetti interessati, sia per l'intero sistema socio-economico. La

⁽²⁰⁾ Si osserva come il *crisis management team* sia contraddistinto dalla caratteristica di temporaneità, dato che la crisi è un evento che si verifica saltuariamente.

⁽²¹⁾ Cfr. MITROFF I.I., PEARSON C.M. (1993), *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 102-103. Si considera inoltre il caso in cui il *crisis management team* risulti stabilmente all'interno delle organizzazioni, il quale, come suggeriscono Nudell e Antokoll, dovrebbe essere posizionato fisicamente il più vicino possibile al luogo dove i *top manager* lavorano (cfr. NUDELL M., ANTOKOL N. (1988), *The handbook for effective, op. cit.*, Lexington Books, Lexington, pp. 56-57). In merito alla composizione della struttura organizzativa, si sottolinea come secondo Kovoov-Misra, Zammuto e Mitroff l'attività di prevenzione delle crisi sia influenzata dalle funzioni aziendali con maggior potere all'interno del sistema impresa (cfr. KOVOOR-MISRA S., ZAMMUTO R.F., MITROFF I.I. (2000), «CrisisPreparation in Organizations: Prescription versus Reality», *TechnologicalForecasting and Social Change*, vol. 63, n. 1, pp. 43-62, p. 57).

⁽²²⁾ Al riguardo si osserva come possa risultare conveniente, ai fini di un più efficace ed efficiente governo della crisi, inserire nel *team* i *keystakeholders*, ossia soggetti chiamati spesso a dare il proprio decisivo assenso alle decisioni da assumere. Pertanto, un loro coinvolgimento può facilitare l'efficacia e l'efficienza del processo decisionale (cfr. AA.VV. (2009), *Leadingthrough a crisis*, Harvard University Press, Boston Massachusetts, pp. 112-113).

⁽²³⁾ In particolare, il *team leader* deve possedere doti: (i) di autorevolezza, essendo rispettato dalle altre risorse del gruppo; (ii) risolutorie, chiamato ad assumere decisioni altamente rilevanti per il futuro dell'impresa in breve tempo; (iii) comunicative, assumendo spesso il ruolo di portavoce; (iv) diplomatiche, cercando di utilizzare il suo potere con discrezione e tatto (cfr. CURTIN T., HAYMAN D., HUSEIN N. (2005), *Managing a Crisis. A Practical Guide*, PalgraveMacmillan, New York, pp. 103-104).

fase iniziale generalmente è di lieve entità e non desta nell'imprenditore particolari avvisi di pericolo; progressivamente però si manifestano sintomi sempre più gravi che possono portare al progressivo deterioramento dell'impresa. Solo attraverso interventi tempestivi ed efficaci è possibile talvolta arginare il fenomeno e riportare l'impresa alla normale condizione economica. I sintomi che consentono l'individuazione dello stato critico possono essere determinati da uno studio diagnostico applicato caso per caso, che evidenzia le alterazioni delle condizioni fisiologiche.

Ogni fenomeno patologico presenta caratteri di originalità tali da renderlo unico, benché segua un processo che lo accomuna alle altre dinamiche involutive che possono essere così articolate.

Fig. 5 I sintomi della crisi



Fonte: Rielaborazione Propria da L. Guatri "Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore" p.92-93

La sequenza non ha solo carattere temporale, ma fornisce anche una rappresentazione della progressiva complessità del fenomeno in quanto ogni stadio rappresenta una pericolosità crescente. La prima fase, il disordine, riassume le disfunzioni che costituiscono le cause scatenanti dell'involuzione del sistema aziendale ed è caratterizzata dagli errori sia di struttura che di dinamica interna in relazione ad una o più cause, interne o esterne. La seconda fase, il deterioramento reddituale, costituisce l'evoluzione logica della fase di disordine che inizia ad intaccare e corrodere i risultati di gestione e determina il passaggio da crisi latente a crisi manifesta. Inizia così lo squilibrio tra costi e ricavi e la perdita di capacità reddituale prospettica. La terza fase, il deterioramento finanziario è la logica e inevitabile conseguenza dello squilibrio economico e comporta la necessità di ripianare il deficit finanziario. Tale occorrenza viene solitamente fronteggiata con il ricorso all'indebitamento, soluzione che crea un illusorio sollievo, ma in realtà aggrava la situazione, in quanto il maggior peso degli interessi si somma alla sproporzione generata dal deterioramento reddituale. Si perviene così alla quarta fase, il deterioramento patrimoniale, che acuisce le perdite economiche e

gli squilibri finanziari, compromette la struttura del capitale, sino alla fase terminale rappresentata dallo stato di insolvenza che rappresenta la fase ultima del processo.

1.4.1 Le tecniche di accertamento

Per l'accertamento delle condizioni di operatività prima e di crisi in seguito dell'impresa vengono utilizzati strumenti tecnici a supporto dell'indagine dell'analista che avrà l'onere di individuare quelli più idonei per le esigenze dell'azienda. Tali strumenti devono possedere tre parametri fondamentali:

- L'attendibilità;
- La tempestività;
- La sostenibilità;

Gli strumenti per l'accertamento dello stato di crisi possono essere molteplici e il sistema informativo che essi configurano deve possedere necessariamente una serie di requisiti tra cui ⁽²⁴⁾:

- ✓ *Elevata integrazione delle fonti e dei dati informativi*, per cogliere le interdipendenze dei fenomeni gestionali e possibili concause di patologie, con possibilità di sintesi informative rivelatrici degli effetti cumulativi di tali correlazioni ;
- ✓ *Flessibilità*, per operare con metodi di simulazione volti a testare determinate ipotesi interpretative e determinati indizi;
- ✓ *Elevata articolazione*, molteplici possibilità di analisi di diverse segmentazioni gestionali e organizzative dell'azienda, specie se questa si presenta con una notevole complessità strutturale;
- ✓ *Tempestività*, necessaria per disporre di informazioni aggiornate in presenza di provvedimenti spesso urgenti da avviare per l'immediato salvataggio dell'impresa;
- ✓ *Profondità di orientamento temporale*, sia verso il passato che verso il futuro, per sviluppare più penetranti analisi di trend,

²⁴P.Bastia, Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali, Giappichelli, Torino, 1996, pagg. 137-190

- ✓ *Multidimensionalità*, intesa come varietà di aspetti e contenuti informativi di tipo qualitativo oltre che quantitativo in quanto i segnali di crisi più efficace sono spesso non rappresentabili da grandezze misurabili;

Le tecniche di accertamento più significative, utilizzate dagli analisti per formulare previsioni, sono: tecniche soggettive, tecniche miste e tecniche oggettive.

1.4.2 Le analisi di bilancio

Rientrano nella categoria delle metodologie miste in quanto rappresentano la risultanza tra l'elaborazione formale dei dati e l'interpretazione dei valori conseguiti, limitando il contributo personale dell'analista all'interpretazione dei risultati. Le due principali tecniche adottate sono l'analisi per indici e l'analisi per flussi. Il primo tipo di analisi permette, attraverso il calcolo e l'interpretazione di alcuni indicatori contabili, tutti presenti nel bilancio d'esercizio e nella nota integrativa, di pervenire ad un giudizio sulla gestione nei suoi aspetti fondamentali: economico-finanziario e patrimoniale. L'analisi per flussi, invece, prende in esame prevalentemente la dinamica degli impieghi e delle fonti di finanziamento allo scopo di valutare la continuità delle risorse finanziarie occorrenti per fronteggiare lo sfasamento temporale tra il ciclo economico e quello finanziario. Dalla lettura e dalla rielaborazione di un bilancio d'esercizio e dei suoi documenti collegati è possibile trarre una serie di importanti indicazioni che permettono all'analista non solo di capire le ragioni che hanno determinato un specifico risultato d'esercizio, ma anche di formulare delle efficaci e attendibili previsioni sull'evoluzione delle future gestioni. Tutto ciò a patto che il bilancio rispecchi fedelmente la realtà aziendale e non sia stato "manipolato" allo scopo di celare l'effettiva realtà aziendale ai terzi e talvolta all'interno della stessa azienda. Non si parla di un vero e proprio falso in bilancio, ma di tutte quelle politiche poste in essere allo scopo di non fornire a terzi, soprattutto banche e creditori, una rappresentazione troppo pessimistica dell'azienda in questione. Alcuni esempi possono riguardare, la carenza di accantonamenti per rischi e oneri diversi, anche futuri, alla valutazione ottimistica delle merci presenti in magazzino, all'iscrizione di ammortamenti che artificiosamente prolungano la vita utile del cespite, alla capitalizzazione di costi anche quando questi

non hanno vera natura pluriennale. Eventuali scelte di “contabilità creativa” spesso determinano solo l’insorgere di crisi più gravi del futuro⁽²⁵⁾.

1.4.3 Analisi per indici

L’analisi per indici ⁽²⁶⁾ applicata allo Stato Patrimoniale e al Conto Economico consente di valutare le condizioni di solidità, liquidità e redditività dell’impresa. Occorre tenere in debito conto che un indicatore osservato non ha nessun significato in quanto, considerato a se stante, può apportare solo un contributo marginale all’analisi ma, raffrontato con gli stessi indici applicati ad anni diversi può fornire interessanti indicazioni sul miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell’azienda.

La solidità dell’impresa deriva dalle capacità di mantenere in equilibrio le entrate le uscite monetarie a media-lunga scadenza, verificando le componenti rigide del prospetto di rendiconto (attivo fisso e passività permanenti) per accertare la correlazione tra impieghi e fonti a medio - lungo termine, nonché, relativamente alle fonti di finanziamento, il grado di autonomia finanziaria. Tra i principali indici atti ad evidenziare le posizioni di solidità delle combinazioni economiche vale la pena di menzionare:

- *Il margine e il quoziente di struttura primario*, definito dal rapporto tra il capitale proprio e attivo immobilizzato netto. Misura la capacità di coprire l’attivo immobilizzato con i mezzi propri e cioè quanto l’impresa ha finanziato le proprie immobilizzazioni con i mezzi propri. Rapporti inferiori all’unità dovrebbero essere compensati con il reperimento di altre fonti di finanziamento a medio-lungo termine.

²⁵Le politiche di bilancio possono attuarsi attraverso la costituzione di riserve patrimoniali occulte (generate da una sottostima dei componenti patrimoniali attivi o, viceversa, da una sovrastima degli elementi passivi) o con annacquamenti di patrimonio (originati da un comportamento speculare al precedente). Per approfondimenti sulle principali politiche di bilancio e sui relativi effetti contabili si può consultare: G. SEVERINO, *Politiche di bilancio*, Milano, EBC, 1992; T. SMITH, *Contabilità creativa*, Il Sole 24 Ore, Milano 1995; R. VERONA, *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico aziendali*, Milano, Giuffrè, 2006.

²⁶ Per maggiori approfondimenti in merito all’analisi per indici si veda E. SARTORI, *Bilancio IAS/IFRS e analisi per indici*, Milano, Franco Angeli, 2012. A. MONTRONE, *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell’impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005. L. PUDDU – G. FERRERO – F. DEZZANI – P. PISONI, *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003. A. QUAGLI – M. FROLI – K. GIUSEPPONI, *Analisi di bilancio indici e flussi finanziari*, Ancona, Clua, 1994.

- *Il margine e il quoziente di struttura secondario*, definito dal rapporto tra le fonti consolidate e l'attivo immobilizzato netto. Viene calcolato allo scopo di valutare se l'azienda ha coperto in modo corretto le proprie immobilizzazioni, ovvero gli investimenti realizzati. Se l'indice è inferiore a uno l'azienda deve senz'altro attivarsi per accendere nuovi finanziamenti a medio/lungo termine, anche in funzione prospettica (tenuto conto delle previsioni di nuovi investimenti, ammortamenti previsti sui cespiti, ammortamento di debiti già in essere). La necessità di avere un indice superiore a uno dipende dalla previsione o meno di nuovi investimenti, oppure dalla consistenza del magazzino.

- *Il quoziente di indebitamento* ⁽²⁷⁾ è un indice che esprime il grado di indebitamento dell'impresa, ovvero la misura in cui essa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi. L'indice di indebitamento può essere espresso in forma diretta o in forma inversa.

Nella forma diretta l'indice è dato dal rapporto tra capitale di terzi e capitale proprio.

Ovvero:

T/N

Dove:

T = capitale di terzi attinto, in media, nel corso dell'esercizio

N = capitale di proprietà utilizzato, in media, nel periodo

L'indice così calcolato mette in evidenza la proporzione esistente tra i finanziamenti attinti con vincolo di credito e quelli attinti con vincolo di capitale proprio, facendo riferimento a valori medi annui. Dal punto di vista prettamente finanziario, esso esprime la dipendenza della gestione dall'indebitamento. Nella forma indiretta l'indice è dato dal rapporto tra il capitale investito e il capitale proprio. Ovvero:

K/N

Dove:

K = capitale investito, in media, nel corso dell'esercizio

N = capitale di proprietà utilizzato, in media, nel periodo

è il rapporto tra il patrimonio netto e il capitale acquisito di un'azienda.

²⁷ Cfr. U.SOSTERO – P.FERRARESE, *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Milano, Giuffrè, 2000.

Questo indice fa parte della famiglia degli indicatori di struttura, infatti è un indicatore di solidità dello stato patrimoniale dell'azienda.

- *L'indice di autonomia finanziaria*, definito dal rapporto tra il capitale proprio e il totale dell'attivo. Esso misura il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di finanziamento del totale del cespite investito con mezzi propri. Maggiore è il rapporto, minore sarà la dipendenza dell'impresa dai terzi creditori e maggiore sarà la tranquillità, da parte della stessa, nell'affrontare nuovi investimenti. Rapporti ottimali possono essere considerati quelli del 30%, dove un terzo del capitale investito è finanziato dai mezzi propri.
- *L'indice di dipendenza finanziaria*,⁽²⁸⁾ definito dal rapporto tra i mezzi di terzi e il capitale investito totale, misura quanto le attività sono finanziate da capitale di terzi.

La liquidità aziendale indica l'esistenza di condizioni di equilibrio finanziario nel breve termine e si ottiene dallo studio delle componenti patrimoniali correnti finalizzato all'accertamento dell'idoneità delle liquidità esistenti e di quelle attese a breve scadenza a fronteggiare adeguatamente le passività breve termine. Tra i principali indici di liquidità si ritiene utile citare:

- *Il margine e il quoziente di disponibilità, il primo*, (detto anche capitale circolante netto), è dato dagli stessi termini del margine di tesoreria più le scorte (liquidità immediata e differita + scorte – passivo corrente, cioè in formula $(Li + Ld + S) - PB$), indica il valore della liquidità (o illiquidità) dell'impresa che tiene conto della possibilità di realizzo del magazzino (ovvero della possibile vendita a breve della merce immagazzinata), qualora ciò si rendesse necessario per adempiere gli impegni di prossima scadenza.

Il quoziente di disponibilità, che è $= AC/PB$, cioè all'attivo circolante/passivo corrente, indica quanta parte di 1 euro di debiti a scadenza ravvicinata siamo in grado di pagare con la liquidità immediata e differita e con la vendita (sempre a breve chiaramente) delle scorte.

- *Il margine e il quoziente di tesoreria*, il primo è un indicatore finanziario della liquidità dell'Impresa. In particolare indica la capacità dell'impresa a "soddisfare" i

²⁸ Cfr. U.SOSTERO – P.FERRARESE, *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Milano, Giuffrè, 2000.

debiti a breve e medio termine mediante la liquidità disponibile (cassa e banche) o con i crediti a breve e medio termine. E' la differenza tra (Liquidità Correnti più Crediti a BT) e (Debiti Finanziari più Debiti a BT). Se il suo valore è positivo siamo di fronte a una buona situazione finanziaria; se negativo, la situazione finanziaria è squilibrata.

Il quoziente di tesoreria, che è $= (Li + Ld)/PB$, cioè alla (liquidità immediata + liquidità differita)/passivo corrente, ci dice quanta parte di 1 euro di impegni a breve siamo in grado di onorare con le disponibilità a breve dell'impresa.

- *Gli indici di rotazione* (del magazzino ⁽²⁹⁾, dei crediti commerciali ⁽³⁰⁾, dei debiti dei fornitori ⁽³¹⁾, ecc) Le scorte di magazzino costituiscono un parametro fondamentale per la valutazione della gestione dell'impresa. Opportunamente analizzate e valutate, esse forniscono una serie di indicatori utili a comprendere l'efficienza logistica aziendale. L'indice di rotazione del magazzino è uno di questi indicatori. L'indice di rotazione di un articolo esprime il numero di volte in cui, nel periodo considerato, avviene il suo rinnovo totale in magazzino, permettendo all'impresa di recuperare le risorse finanziarie investite nelle scorte. Un'elevata rotazione degli stock di magazzino indica che le scorte nel corso dell'anno sono rimaste in magazzino per un periodo limitato: l'impresa è così riuscita a recuperare rapidamente i mezzi finanziari impiegati per l'acquisto. Al contrario, una lenta rotazione è segnale di un rallentamento delle vendite: le risorse investite sono rimaste immobilizzate per un lungo periodo, creando condizioni di tensione finanziaria.

Per quanto riguarda gli indici di redditività tra i più importanti e comunemente utilizzati si possono citare i seguenti:

- *ROE* questa sigla è utilizzata per indicare la redditività del capitale proprio (in inglese Return On Equity) e non è altro che il rapporto tra il reddito netto conseguito nel corso dell'esercizio e il valore del capitale proprio impiegato in media nel corso dello stesso esercizio.

L'indice in questione, detto anche saggio del reddito, può essere espresso nel modo seguente:

²⁹ Rotazione del magazzino = rimanenze / ricavi * 365

³⁰ Rotazione dei crediti commerciali = crediti verso clienti / ricavi *365

³¹ Rotazione dei debiti commerciali = debiti verso fornitori / ricavi *365

$$ROE = R_n / N$$

Dove

R_n = reddito netto dell'esercizio (utile o perdita) e N = capitale proprio impiegato in media nell'esercizio.

- *ROI*, Il return on investment (tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti) indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda ⁽³²⁾.

$$ROI = \text{risultato operativo} / \text{capitale investito netto operativo}$$

- *ROS*, misura la redditività delle vendite (in inglese return on sales), cioè il rapporto tra il risultato operativo caratteristico e le vendite nette del periodo:

$$ROS = \frac{\text{risultato operativo caratteristico}}{\text{vendite nette del periodo}}$$

Il valore posto al numeratore, ovvero il risultato operativo caratteristico è un valore economico dato dalla aggregazione di quei componenti di reddito positivi e negativi che si riferiscono alla gestione caratteristica dell'impresa. Con questa espressione si intende l'insieme delle attività tipiche dell'azienda.

- *MOL*, (margine operativo lordo), è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. Spesso si utilizza come sinonimo di MOL l'acronimo inglese EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Tuttavia, i due indicatori esprimono grandezze diverse: il MOL è calcolato utilizzando l'utile prima di ammortamenti, accantonamenti, oneri e proventi finanziari, straordinari e imposte mentre l'EBITDA rappresenta semplicemente l'utile prima degli interessi passivi, imposte, svalutazioni e ammortamenti su beni materiali e immateriali. Possiamo tuttavia

³² Cfr. U.SOSTERO – P.FERRARESE, *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Milano, Giuffrè, 2000.

considerare il MOL sovrapponibile ad un EBITDA calcolato tenendo in considerazione solo la gestione caratteristica dell'azienda (quindi escludendo le voci della gestione accessoria).

- *Oneri finanziari sul fatturato*, misurano l'incidenza del costo dell'indebitamento finanziario sul volume di affari. Qualche anno fa veniva considerato il 5% quale valore "limite"; oggi con tassi di interesse più bassi si dovrebbe considerare un valore "limite" il livello del 3% - 4%, considerandosi dunque "buoni" livelli compresi tra l'1% - 2% sul fatturato ().

Per l'azienda può essere particolarmente utile unire all'analisi per indici l'analisi per flussi, la quale deve essere condotta con riferimento ad una risorsa finanziaria definita. Le principali risorse che vengono assunte alla base dell'analisi, ad esempio, sono:

- ✓ *Liquidità immediate*, ossia le disponibilità monetarie prontamente liquidabili presenti in azienda o presso istituti di credito;
- ✓ *Liquidità immediate e differite*, vale a dire la somma tra la liquidità immediatamente disponibile presso l'azienda e gli istituti di credito e altre attività numerarie a breve termine;
- ✓ *Liquidità nette*, date dalla differenza tra le liquidità differite e immediate e le passività a breve scadenza;
- ✓ *Capitale circolante lordo*, somma delle liquidità immediate, delle liquidità differite e delle scorte;
- ✓ *Capitale circolante netto*, ottenuto dalla differenza tra attività e passività correnti;

La tecnica dei flussi evidenzia i movimenti in entrata e in uscita chiarendone le motivazioni. Tecnicamente si definisce fondo la misura della grandezza in un determinato momento e flusso la variazione in aumento o in diminuzione della grandezza in un determinato periodo. Le variazioni positive possono essere originate:

- Dai ricavi derivanti dalla gestione reddituale;
- Dalla dismissione degli investimenti durevoli;
- Dal conferimento di capitale di rischio;
- Dal ricorso all'indebitamento di terzi;

Per contro i mutamenti decrementativi possono aversi in corrispondenza di:

- Costi derivanti dalla gestione reddituale;
- Investimento in attivo fisso;
- Rimborso di capitale di terzi;

Sommando algebricamente i flussi in entrata e in uscita si ottiene la variazione del periodo che viene riepilogata nel rendiconto finanziario ⁽³³⁾ che consente di individuare se l'azienda versa in condizioni di disequilibrio finanziario e le motivazioni che lo hanno prodotto.

La sua struttura scalare nella modalità diretta, seppur variabile in relazione al fondo prescelto come oggetto di analisi può presentarsi come segue ⁽³⁴⁾:

³³ Bartoli afferma: “Si è visto come un bilancio, redatto nel rispetto delle disposizioni civilistiche, è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa (art.2423, comma 1, del codice civile). Sebbene il codice civile non preveda l’obbligo di redazione del rendiconto finanziario, il principio contabile nazionale numero 12 “Composizione e schemi di bilancio di esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi” ne raccomanda fortemente la redazione, a motivo della crescente rilevanza delle informazioni di carattere finanziario in esso contenute.” F.BARTOLI, *Il rendiconto finanziario dei flussi di liquidità. Guida all’analisi e alla pianificazione finanziaria delle PMI attraverso i flussi di liquidità*, Milano, Franco Angeli, 2008.

³⁴ “Nella pratica e nei riferimenti dottrinali esistono numerosi modelli di rendiconto finanziario (tre modelli proposti dal CNDC-CNR, altrettante versioni proposte da Assonime, due modelli nella versione IAS, ecc.), così altrettanto vari sono i ‘fondi’ utilizzati come privilegiati oggetti di indagine (CCN,Cassa, Posizione finanziaria netta a breve, Posizione netta, Total Found)”. S.GARZELLA, *Il sistema d’azienda e la valorizzazione delle potenzialità inespresse*, op.cit. pag 107.

Fig. 6 Schema del rendiconto finanziario

Entrate di disponibilità liquide da clienti per vendite prodotti e prestazioni servizi
Uscite da disponibilità liquide a fornitori per acquisizione dei fattori produttivi
Uscite di disponibilità liquide a lavoratori dipendenti
<i>a) Flusso finanziario della gestione operativa corrente</i>
- Investimenti tecnici
+Disinvestimenti tecnici
<i>b) Flusso finanziario della gestione operativa non corrente</i>
Flussi finanziari della gestione operativa
Acquisto di partecipazioni
Corrispettivi dalla cessione di partecipazioni
Acquisto di immobili ed altri investimenti non operativi
Corrispettivi dalla vendita di immobili ed altri beni non operativi
Interessi percepiti
Dividendi percepiti
Flusso finanziario della gestione degli investimenti non operativi
Incassi dall'emissione di capitale azionario
Pagamenti per rimborsi di capitale azionario
Incassi da finanziamenti
Pagamenti per rimborsi di finanziamenti
Pagamenti per locazioni finanziarie
Oneri finanziari
Dividendi corrisposti
Flusso finanziario della gestione finanziaria
Flusso finanziario della gestione straordinaria
<i>Flusso finanziario della gestione tributaria</i>
<i>Variazione netta delle disponibilità liquide ed equivalenti</i>
<i>Disponibilità liquide ed equivalenti all'inizio dell'esercizio</i>
<i>Disponibilità liquide ed equivalenti alla fine dell'esercizio</i>

Fonte: S. GARZELLA, *Il Sistema d'Azienda e la valorizzazione delle potenzialità inespresse*, Torino, Giappichelli, 2005, p. 108

Il rendiconto chiarisce quelle che sono le principali aree di azione nell'ambito delle strategie di risanamento:

- Il flusso operativo della gestione corrente trova nei ricavi di vendita e nei costi necessari per l'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice le principali cause di afflusso e deflusso di risorse finanziarie.
- L'area strutturale si dedica alla gestione degli investimenti e vede i flussi finanziari positivi correlati alle dismissioni ed ai disinvestimenti dei fattori a fecondità ripetuta. Mentre quelli negativi, all'opposto, derivanti dalle loro politiche di acquisizione.
- La gestione dei flussi finanziari correnti operativi e dell'area degli investimenti si intrecciano nel processo produttivo e compongono le dinamiche competitive derivando i primi dagli stessi oggetti della produzione ed i secondi dalla struttura e dai mezzi necessari per trasformare tali fattori in prodotti
- I flussi riconducibili alla gestione finanziaria si ricollegano all'entità ed al costo del capitale investito⁽³⁵⁾.

Oltre a questi dati, utili per effettuare un'analisi quantitativa, al fine di prevedere una soluzione positiva della crisi, è opportuno anche esaminare alcuni aspetti qualitativi che caratterizzano l'azienda in esame ed il mercato di riferimento. Tra i più significativi ci sono: la qualità del management, il posizionamento sul mercato, la coerenza strategica, i punti di forza e di debolezza della gestione aziendale, i fattori critici di successo, il livello di pressione competitiva ed altri ancora.

³⁵S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 110 e seg.

CAPITOLO SECONDO

UNA VISIONE STRATEGICA AL RISANAMENTO

SOMMARIO: 2.1 I presupposti per il rilancio dell'azienda. – 2.2 Le potenzialità inesprese e il sistema competitivo. – 2.3 Il cambiamento del sistema organizzativo. – 2.4 La ristrutturazione finanziaria.

2.1 I presupposti per il rilancio dell'azienda

Potrebbe sembrare insensato analizzare i caratteri del successo aziendale dovendo parlare di crisi e di risanamenti, invece no perché, i due fenomeni, pur essendo contrapposti, mostrano più di un carattere comune⁽³⁶⁾. In primo luogo, dato che il miglior modo per affrontare le crisi aziendali è quello di non trovarcisi⁽³⁷⁾, esaminare i fattori che conducono al successo è senza dubbio un'ottima strategia. In secondo luogo l'analisi della distanza che separa l'azienda dalle condizioni di equilibrio e di successo può aiutarci a capire l'entità e la gravità della crisi. Il terzo motivo consta nel fatto che avviare il risanamento significa non solo cercare di capire le cause della crisi ma bensì, in un processo orientato al futuro⁽³⁸⁾, incamminarsi lungo una strada virtuosa, sapendo dove andare e con che mezzi, per uscirne e riprendere il processo di sviluppo⁽³⁹⁾. La

³⁶ Per comprendere invece le principali differenze tra la configurazione tipica delle imprese di successo e quelle delle aziende in crisi si veda V. CODA, *Crisi d'impresa e comportamento direzionale*, in AA.VV., *Crisi d'impresa e sistemi di direzione*, Milano, Etas, p.5 e s.

³⁷ Cfr. F.TATO', *Come prevedere e affrontare le crisi aziendali*, in "L'Impresa", n.5 1991; F.CORNO (a cura di), *Prevenzione e terapia delle crisi aziendali*, Padova, Cedam, 1988; P.BASTIA, *La pianificazione e il controllo dei risanamenti*, cap III, Torino, Giappichelli 1996; C.VERGARA, *Disfunzione e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, Milano, Giuffrè, 1988.

³⁸ Cfr. SALVEMINI, *Gestire la crisi partendo dal futuro. Tre casi di turnaround a confronto*, Milano, Egea, 1997

³⁹ "Per giungere all'individuazione dei requisiti imprenditoriali essenziali per prevenire le crisi aziendali è necessario, a nostro avviso, definire la condizione essenziale di successo di un'azienda di qualsiasi ordine - erogativa o produttiva, pubblica o privata- in mancanza della quale si vengono a presentare disturbi e

crisi e il successo hanno origine in specifiche aree aziendali e si diffondono all'intero sistema, la prima producendo risultati economico-finanziari sempre più negativi⁽⁴⁰⁾ il secondo diffondendo le condizioni di eccellenza in modo trasversale a tutte le funzioni ed a tutti i livelli organizzativi⁽⁴¹⁾. Fondamentale, per poter arrivare ad una soluzione della crisi, è la tempestività con la quale vengono avvertiti i segnali. La comprensione della relazione fra successo e crisi, attraverso i concetti di innovazione e vantaggio competitivo, consente la predisposizione di una adeguata strategia di risanamento. Perché questa sia attuabile bisogna che la crisi non sia irrisolvibile perché l'azienda, per continuare la propria vita, deve ritrovare l'equilibrio economico-finanziario. Il risanamento assume una valenza strategica se non si limita al superamento della crisi e al ritorno all'equilibrio ma, attraverso un processo di ristrutturazione organizzativa dà l'avvio ad un riorientamento strategico con ritorno allo sviluppo. In un certo senso la crisi rappresenta quasi un'occasione di sviluppo, obbligando il management a ripensare e a riprogettare l'azienda. L'analisi, quindi, dovrebbe avere un approccio proattivo, orientato cioè non tanto alla ricerca delle cause della crisi e degli errori, ma piuttosto verso l'individuazione delle risorse che permetteranno il rilancio, specialmente quelle strategicamente rilevanti con le quali costruire un nuovo modo di fare azienda, ripensando completamente il business. Il processo di risanamento ha più probabilità di giungere a compimento se anziché fissare un obiettivo in negativo (evitare la crisi), si punta a raggiungere un ambizioso, ma realistico, obiettivo in positivo⁽⁴²⁾ con una

alterazioni fino al pieno stato di crisi. Si tratta della tensione verso l'economicità o l'efficienza economica, da intendere come condizione mai definitiva e sempre da ripristinare, in linea con il carattere dinamico ed evolutivo sia della gestione, sia dell'ambiente esterno. Appare quindi corretta l'ipotesi di lavoro che le crisi aziendali non siano fenomeni indipendenti dallo sviluppo aziendale, ma da questo possono trovare origine, per le modalità con cui è stato condotto, per i tempi di realizzazione, per l'impegno di risorse che ha comportato, per le reazioni non adeguatamente osservate dei concorrenti, per l'eccessiva fiducia tributata al successo che ne è derivato, o ancora per la mancanza di un necessario ricambio di energie personali e di nuovi, ulteriori impulsi innovativi" P.BASTIA, *La pianificazione e il controllo dei risanamenti*, op. cit. p. 15 e 57.

⁴⁰ "La crisi, scrive Guatri, è uno sviluppo ulteriore del declino. Essa si concreta di solito..in ripercussioni gravi e crescenti sui flussi finanziari. L.GUATRI, *Turnaround, Declino, crisi e ritorno al valore*, Milano, Egea 1995, p.108.

⁴¹ S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese"* Una visione strategica per il risanamento, G.Giappichelli, Torino 2005, p.63

⁴² Gilardoni e Danovi parlano a tal proposito di " modello del trauma" e "modello del successo". A.GILARDONI-A.DANOVI, *Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*, Milano, Egea, 2000, p.90

prospettiva orientata al futuro più per la voglia di successo che per la speranza di sopravvivere, privilegiando l'atteggiamento strategico rispetto al mero risanamento⁽⁴³⁾.

Visti i caratteri simili quali sono invece le difformità tra successo e crisi?

- Diverso andamento delle dinamiche economiche finanziarie e competitive
- Diversa immagine, reputazione e affidabilità. Un'azienda di successo è ritenuta affidabile agli occhi dell'ambiente esterno, i suoi punti di debolezza si mascherano mentre quelli di forza si moltiplicano. In una situazione di crisi, all'opposto, si assiste a un crollo della reputazione aziendale sui diversi fronti. Sono i punti di debolezza a emergere e a deprimere la fiducia dei vari stakeholder⁽⁴⁴⁾. Qualunque piano di successo deve quindi fondarsi sul recupero dei valori immateriali dell'azienda. Conoscenza (è il sapere intelligente che consente all'operatore che ne è in possesso la capacità di interpretare le diverse situazioni aziendali) e immagine (l'insieme delle esperienze, impressioni e opinioni che gli individui hanno di un'azienda) devono rappresentare le risorse critiche sulle quali fondare il processo di risanamento⁽⁴⁵⁾.

La capacità o meno di gestire conoscenza ed immagine diviene uno dei principali fattori che determina l'evoluzione dell'azienda verso il successo o verso la crisi.

Nell'ambito delle strategie di risanamento l'ottica duale, capire e risolvere i problemi impellenti e contestualmente costruire le basi di una nuova e florida situazione per il domani, appare ancora più accentuata⁽⁴⁶⁾. La strategia, quindi, non è un momento straordinario della vita dell'azienda ma è un processo che deve alimentarsi continuamente. È la *visione*⁽⁴⁷⁾ del domani a scandire i ritmi e l'entità dei cambiamenti

⁴³ "Al contenuto originario, prevalentemente negativo, del termine ristrutturazione si vanno progressivamente aggiungendo connotazioni positive legate all'opportunità di crescita derivanti dalla gestione attiva e proattiva della ristrutturazione". R.A.CENCIARINI, *Ristrutturazione e crescita*, Milano, Giuffrè, 1998 p. XX e seg.

⁴⁴ "La fiducia degli stakeholder è un patrimonio preziosissimo che si accumula in anni e anni di storia aziendale ma facilmente deperibile, in quanto può venire dissipato anche in breve tempo. G. BERTOLI, *Crisi d'impresa e ristrutturazione*, Milano, Egea, 2000, p. 193.

⁴⁵ "Trattando della conoscenza aziendale, non si fa riferimento alle modalità di formazione ma solo al risultato finale, consistente in uno stato di sapere connesso a determinati oggetti attinenti alla gestione aziendale. Tale stato di sapere è intelligente nel senso che fornisce all'operatore che ne è in possesso la capacità di interpretare le diverse situazioni aziendali". A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1995, p. 63

⁴⁶ M.GALEOTTI-S.GARZELLA (a cura di), *"Governo strategico dell'Azienda"* G.Giappichelli, 2013 p.364

⁴⁷ G.INVERNIZZI, *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Milano, Mc Graw-Hill, 1999., p.11 e 94. "Le visioni non sono obiettivi, sono idee intuitive di possibili stati futuri del sistema (a volte altamente devianti rispetto alla situazione attuale) R.NORMANN, *Le condizioni di sviluppo*, Milano, Etas, 1993,

ed a definire il rapporto passivo, attivo o proattivo che l'azienda instaura con l'ambiente⁽⁴⁸⁾. Dalla visione delle possibili condizioni di eccellenza si passa all'attuazione dei cambiamenti necessari per pervenire alla nuova situazione di equilibrio in posizione di vantaggio. La conquista del vantaggio competitivo si pone quindi come l'obiettivo principe di una strategia, ed esso esprime una situazione di superiorità qualitativa nello svolgimento della gestione che si traduce in una redditività maggiore e dalle basi più solide⁽⁴⁹⁾. La strategia deve puntare alla realizzazione di un vantaggio dalle basi solide, cioè difendibile e possibilmente rinnovabile, che può generarsi a livello di business, all'interno della catena del valore, a livello di corporate, nelle interrelazioni tra più catene del valore della stessa azienda o con altre aziende.

Se il vantaggio competitivo deriva dal processo di competenze distintive, la capacità di difendere e rinnovare le situazioni di superiorità scaturisce invece dal grado di durevolezza e riproducibilità delle competenze distintive, con riferimento alla strategia dell'oggi, e dalla capacità di reinventare le catene del valore o le loro interrelazioni rinnovando le risorse necessarie per competere,⁽⁵⁰⁾ con riferimento alla strategia del domani.

Il vantaggio competitivo scaturisce dal possesso di risorse particolari e uniche, ma la sua sostenibilità deriva dalla capacità aziendale di presidiare tali risorse attraverso appositi meccanismi di isolamento così da renderne difficile la riproduzione. Dalla capacità di generare con continuità nuove fonti e conseguentemente nuove situazioni di vantaggio scaturiscono le premesse per il successo dell'azienda.

Per tentare di risanare un'impresa in crisi, piuttosto che costituirne una nuova o impegnare le risorse finanziarie in investimenti alternativi, devono essere presenti, nel patrimonio dell'impresa, delle risorse distintive ed è anche opportuno capire se esistono e quali sono le risorse presenti all'interno dell'azienda non opportunamente

np126. J.C. COLLINS-J.I. PORRAS, *Organizational vision and visionary organization*, in "California Management Review", ottobre 1991

⁴⁸ R.A. CENCIARINI, *Ristrutturazione e crescita*, Milano, Giuffrè, 1998, p.57.

⁴⁹ Cfr. M. GALEOTTI, *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 1995. C. PUMPIN, *Strategie per le imprese dinamiche*, Torino, Isedi p. 17.

⁵⁰ Per ulteriori approfondimenti sulla strategia dell'oggi e del domani si veda P. MAZZOLA, *La strategia d'impresa: definizione e caratteristiche*, in E. MOLLONA, *Strategia a livello di area di affari*, Milano, Egea, 1999.

valorizzate⁽⁵¹⁾. Altrimenti, in assenza di suddetta prospettiva sembrerebbe più logico partire da zero, dando vita ad una nuova combinazione produttiva piuttosto che impegnarsi nel recupero di un'azienda esistente ma in crisi. L'alternativa del risanamento appare logica quando l'azienda ha in suo possesso risorse attualmente sottovalutate⁽⁵²⁾ per vari motivi tra i quali⁽⁵³⁾:

- La carenza di imprenditorialità e managerialità
- La carenza di mezzi finanziari
- I fattori di natura esogena

La scelta di tentare il risanamento, a scapito della liquidazione, trova la sua ragione logica nel confronto tra i benefici che l'azienda potrà essere ancora in grado di offrire, espressi in termine di creazione di valore, ed i costi necessari per portare a compimento il recupero dell'economicità analizzando il confronto tra i flussi di reddito/finanziari ottenibili in futuro dalla combinazione produttiva ed il costo degli investimenti necessari per portare a compimento l'opera di risanamento e le alternative opportunità di investimento e di riallocazione delle risorse presenti sul mercato⁽⁵⁴⁾. Il valore di una strategia di risanamento, quindi, può essere espresso analiticamente attraverso i flussi finanziari prospettici attualizzati che sarà in grado di generare, al netto degli investimenti necessari per il recupero delle condizioni di economicità⁽⁵⁵⁾. Determinando il valore di un'azienda e di una strategia basate sui flussi distinguendo la configurazione levered da quella unlevered. La prima perviene al valore attraverso l'attualizzazione dei flussi netti complessivi mentre la seconda perviene al valore dell'equity attraverso

⁵¹ "L'ipotesi da perseguire sarà quella che presenterà, in termini comparativi, un maggior valore economico del capitale". P.BASTIA, *La pianificazione e il controllo dei risanamenti d'impresa*, Torino, Giappichelli, 1996, p.205

⁵² Sulla problematica dei fattori trasferibili e non trasferibili si vedano T. D'IPPOLITO, *La valutazione delle aziende in avviamento*, Milano, Giuffrè, 1946, p.16 e seg.. O. PAGANELLI-F. LAMBERTINI, *Valutazioni di cessione delle aziende in esercizio*, Bologna, Clueb, p.24

⁵³ Black, Wright e Bachman parlano di ristrutturazione finanziaria e di rafforzare il funzionamento. A. BLACK-P. WRIGHT-J.E. BACHMAN, *La ricerca del valore*, Milano, Franco Angeli, 1999, p. 155

⁵⁴ "Coloro che usano il capitale devono garantire che gli investitori ricevano un rendimento minimo equivalente almeno a quello ricavabile altrove". BLACK-P. WRIGHT-J.E. BACHMAN, *La ricerca del valore*, Milano, Franco Angeli, 1999, p. 42.

⁵⁵ "Il valore attuale di una azienda è rappresentato... dal valore attuale delle somme liquide prelevabili dopo aver effettuato gli investimenti necessari a mantenere in funzione l'azienda e nel rispetto del suo equilibrio finanziario". M. MASSARI, *Il valore di mercato delle aziende*, Milano, Giuffrè, 1984, p.1 e seg.

l'attualizzazione dei flussi operativi (valore dell'entity) sottraendovi poi i debiti finanziari⁽⁵⁶⁾.

Entrambi gli schemi, (levered e unlevered), tengono in debito conto delle diverse aree gestionali che determinano il complessivo valore aziendale dato che le diverse azioni intraprese nel processo di risanamento devono agire nelle diverse aree che concorrono al processo di creazione del valore. Nello specifico è quindi importante dare evidenza all'area della gestione corrente nella sua componente operativa e non operativa, all'area degli investimenti, anch'essa distinta in investimenti caratteristici e non, ed all'area dei finanziamenti⁽⁵⁷⁾. Queste peraltro possono essere studiate e rappresentate attraverso il rendiconto finanziario, la cui struttura scalare è stata già presentata nel precedente capitolo. Tale strumento rappresenta un documento di estrema importanza nella gestione della crisi, poiché:

- Le problematiche finanziarie accompagnano inevitabilmente i processi di risanamento, vengono evidenziate le aree della gestione che, nel breve, nel medio e nel lungo periodo generano cassa e quelle che sono destinate ad assorbirla
- Fornisce una sintesi articolata ed efficace delle info dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- Impone la meditazione adeguata delle previsioni circa le diverse modalità di finanziamento

Questo non significa che l'aspetto economico della gestione⁽⁵⁸⁾ debba essere relegato in secondo piano, ma appare logico che, nei processi di risanamento, sia necessario quanto prima riuscire a generare cassa per onorare i debiti nei tempi e nelle modalità stabilite. Il rendiconto chiarisce quelle che sono le principali aree di azione nell'ambito delle strategie di risanamento:

- Il flusso operativo della gestione corrente trova nei ricavi di vendita e nei costi necessari per l'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice le principali cause di afflusso e deflusso di risorse finanziarie.

⁵⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda la vastissima letteratura in proposito, ad es. L. GUATRI, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, op. cit. p.58 e seg. A. RAPPORT, *La strategia del valore*, Milano, Angeli, 1989, p. 65 e seg.; G. DONNA, *La valutazione economica*, op. cit. p. 112 e seg; M. GALEOTTI, *La valutazione strategica*, op. cit. p. 68 e seg.

⁵⁷ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op. cit. p. 107

⁵⁸ Si veda G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1937, p. 96 e seg.; E. VIGANO', *La natura del valore economico del capitale d'impresa e le sue applicazioni*, Napoli, Giannini, 1967, p. 112 e seg.; L. GUATRI, *La valutazione delle aziende*, op. cit. p. 25 e seg.

- L'area strutturale si dedica alla gestione degli investimenti e vede i flussi finanziari positivi correlati alle dismissioni ed ai disinvestimenti dei fattori a fecondità ripetuta. Mentre quelli negativi, all'opposto, derivanti dalle loro politiche di acquisizione.

- La gestione dei flussi finanziari correnti operativi e dell'area degli investimenti si intrecciano nel processo produttivo e compongono le dinamiche competitive derivando i primi dagli stessi oggetti della produzione ed i secondi dalla struttura e dai mezzi necessari per trasformare tali fattori in prodotti

- I flussi riconducibili alla gestione finanziaria si ricollegano all'entità ed al costo del capitale investito⁽⁵⁹⁾.

L'analisi delle determinanti del valore di una strategia di risanamento, rappresentata nei flussi finanziari che sarà in grado di produrre, può essere ricondotta a tre fondamentali aree di intervento:

- Il riposizionamento competitivo
- La realizzazione di un nuovo modello organizzativo
- La ridefinizione delle fonti e del costo del capitale

Sapere gestire queste tre dimensioni di cambiamento facilita la costruzione di costruire un nuovo modello gestionale fondato sulla valorizzazione delle risorse patrimonio dell'azienda. Per sanare la disfunzionalità diffusa prodotta dalla è necessaria una radicale ed armonica modificazione dei principali caratteri della formula imprenditoriale⁽⁶⁰⁾. La ricerca di nuovi mercati e di nuove opportunità competitive, la realizzazione di un nuovo modello organizzativo e la possibilità di donare nuova vitalità, in termini quantitativi e qualitativi, al capitale di rischio, costituiscono le principali determinanti del processo di risanamento che necessita del reperimento di nuove fonti finanziarie ed il consolidamento delle vecchie ma, soprattutto, della ridefinizione degli assetti proprietari, la vitalità del capitale di rischio e la riconfigurazione della matrice del governo e dell'area del soggetto economico⁽⁶¹⁾. Dal punto di vista operativo il ruolo del soggetto economico si manifesta fin da subito nell'analisi delle risorse e delle competenze distintive, volta a comprendere quali sono le potenzialità in grado di sviluppare situazioni di vantaggio competitivo, poiché è

⁵⁹ S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 110 e seg.

⁶⁰ "Queste variabili aggregate..si ritrovano in qualsiasi impresa e sono sovente avvinte da relazioni che le compongono in un'unica formula imprenditoriale". V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit. p. 72 e seg.

⁶¹ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 114 e seg.

proprio attorno ad esse che verranno costruite e definite la strategia di portafoglio dell'impresa e le specifiche strategie competitive che caratterizzeranno il comportamento dell'impresa nelle diverse aree di business⁽⁶²⁾.

L'analisi e la valutazione della strategia di risanamento quindi, devono concentrarsi dapprima sullo studio delle risorse e delle competenze distintive per capirne le potenzialità attuali e future, per poi definire il modello di gestione maggiormente idoneo alla loro valorizzazione⁽⁶³⁾.

Individuate le risorse chiave l'attenzione si sposta verso le loro modalità di gestione e sulle scelte strategiche con esse interconnesse. In situazioni di crisi oltre a contrastare l'emergenza economico-finanziaria, è necessario procedere con lo studio delle risorse e con la predisposizione delle basi sulle quali poter fondare il vantaggio competitivo del domani⁽⁶⁴⁾. Si pone, così, l'esigenza di dedicare adeguata attenzione alla gestione del portafoglio di risorse con l'obiettivo di:

- Migliorare la gestione delle risorse esistenti
- Aggiungere risorse complementari a quelle esistenti
- Sviluppare risorse radicalmente nuove che consentano l'entrata in altrettanto nuovi e promettenti mercati competitivi⁽⁶⁵⁾.

Dopo aver individuato le risorse critiche, occorre predisporre un nuovo modello gestionale dedicato, da un lato, al loro sfruttamento ed utilizzo e, dall'altro, alla loro difesa, alla loro rigenerazione ed al loro rinnovamento.

Le azioni che consentono di beneficiare delle risorse in termini di posizionamento competitivo attuale e flussi finanziari sono volte a:

- Indirizzare le risorse

⁶² “Per competere con successo per il futuro, un'impresa deve essere in grado di allargare il proprio orizzonte delle opportunità: A tale scopo, il top management deve concepire la propria azienda come un portafoglio di competenze distintive piuttosto che come un portafoglio di singole unità di business”. G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, Milano, Il Sole 24 ore, 1995, p. 92

⁶³ “Facciamo dunque una distinzione fra il patrimonio ereditato dal passato e le competenze che saranno necessarie per trarre vantaggi dal futuro”. G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, op. cit. p. 236

⁶⁴ “I risanamenti aziendali- scrive Bastia – non vanno concepiti come meri percorsi di superamento della crisi ma devono essere collegati con le future possibilità di successo competitivo dell'azienda....in quanto la natura degli interventi e le modalità di realizzazione devono preservare, sviluppare e consolidare le risorse distintive e i fattori di successo che possano assicurare all'impresa una volta risanata una posizione di durevole vantaggio competitivo”. P. BASTIA, *Pianificazione e controllo dei risanamenti*, op. cit. p. 301

⁶⁵ Si veda D.J. COLLINS-C.A. MONTGOMERY, *Corporate Strategy*, Milano, Mc Graw-Hill. 1997, p.57

- Difendere e rigenerare le risorse⁽⁶⁶⁾.

Innanzitutto è necessario individuare gli obiettivi maggiormente strategici in termini di vantaggio competitivo, poi è opportuno indirizzare le risorse non solo verso quelle aree caratterizzate dal massimo differenziale valore percepito-costi sostenuti, ma inserire nella valutazione anche il tempo di ritorno degli investimenti compiuti⁽⁶⁷⁾.

Quanto più evoluta è la fase della crisi e quanto più vistosa è l'urgenza della situazione, tanto più utile è una rigorosa analisi della sensibilità ambientale che permetta di capire quali sono le azioni in grado di suscitare gli effetti di maggiore immediatezza e di più rilevante intensità sui diversi sottosistemi della relazione azienda-ambiente. L'urgenza ⁽⁶⁸⁾ negli interventi e la necessità di reperire risorse finanziarie immediate sono tratti comuni della gran parte delle patologie aziendali.

I valori, evidenziati dal succitato rapporto, che si collocano intorno all'unità o maggiori di essa evidenziano situazioni di crisi. Le azioni dovrebbero essere quindi predisposte in ordine di importanza dando priorità a quelle di maggior effetto sulle dinamiche finanziarie ed economiche, accostando a queste due principali dimensioni il fattore tempo. Il risultato finale dell'intero processo, comunque, è quello di individuare gli obiettivi principali e su di essi indirizzare e focalizzare le risorse evitando così gli sprechi, aumentando gli stimoli, il coinvolgimento e la produttività del fattore lavoro e individuando le risorse non indispensabili al raggiungimento degli obiettivi selezionati come principali, più immediati e vitali⁽⁶⁹⁾.

Si comincia a predisporre un piano generale di ristrutturazione organizzativa che prevede, innanzitutto, la dismissione delle attività e degli investimenti non strategici.

Non è sufficiente limitarsi ad esaminare le azioni che tendono all'utilizzo delle risorse per ottenere vantaggi competitivo, ma è necessario soffermarsi sulle modalità per garantire le capacità di crescita e la sostenibilità nel tempo dello stesso vantaggio competitivo⁽⁷⁰⁾.

⁶⁶ Il modello proposto rappresenta una rielaborazione del pensiero di Hamel e Prahalad. G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, op. cit. p. 179 e seg.

⁶⁷ L'analisi approfondita della situazione e la ridefinizione dei posizionamenti strategici sono attività che necessitano di tempo; dall'altro, gli interventi devono essere tempestivi. G. BERTOLI, *Crisi d'impresa e ristrutturazione*, op. cit. p. 174

⁶⁸ URGENZA= tempo necessario (per portare a compimento le azioni e i cambiamenti indispensabili) / tempo disponibile (prima dell'irreversibilità della situazione).

⁶⁹ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 147

⁷⁰ Collis e Montgomery spiegano che la "qualità delle risorse di un'impresa può essere incrementata in diversi modi: rafforzando le risorse esistenti... aggiungendo risorse complementari... sviluppando risorse nuove". D.J. COLLIS-C.A. MONTGOMERY, *Corporate strategy*, op. cit. p. 57

In questo senso le risorse distintive devono essere difese e rinnovate attraverso appositi meccanismi che l'azienda deve porre in essere al fine di presidiarle e rendere più difficile alle aziende concorrenti la loro riproduzione⁽⁷¹⁾.

L'azienda deve cioè creare appositi meccanismi a presidio delle sue risorse critiche così da rendere più difficile la loro riproduzione da parte di aziende concorrenti.

Il possesso di risorse e competenze distintive conferisce una sorta di durata temporale definita il cui valore dipende dal vantaggio economico associato ad essa e dal lasso di tempo nel quale è possibile beneficiare della situazione di superiorità. Pertanto è necessario agire per allungare il periodo di tempo nel quale è possibile beneficiare della rendita e generare risorse diverse per conquistare nuove posizioni di rendita⁽⁷²⁾.

Nel primo caso si punta a costruire delle difese, meccanismi di isolamento che si prefiggono di impedire al mercato di appropriarsi degli elementi che avevano consentito all'impresa di differenziarsi. Per individuare le fonti dei meccanismi di isolamento dobbiamo esaminare il processo di imitazione competitiva secondo il quale per imitare con successo la strategia di un'altra impresa si devono soddisfare quattro condizioni:

- Identificazione: deve saper riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo e che quindi ha redditività superiore alla media
- Incentivo: l'impresa deve ritenere che, investendo nell'imitazione, anch'essa potrà ottenere un rendimento superiore a quello attuale
- Diagnosi: l'impresa deve saper diagnosticare le caratteristiche della strategia del rivale che danno origine al vantaggio competitivo
- Acquisizione di risorse: l'impresa deve essere in grado di acquisire le risorse e competenze necessarie per l'imitazione, il trasferimento o la replicazione

Pensare di generare nuove risorse per conquistare nuove posizioni di rendita in una situazione di crisi può sembrare un paradosso, ma il presupposto di una strategia di risanamento presuppone la consapevolezza del possesso di risorse e competenze inutilizzate che, opportunamente usate e con un modello gestionale ridisegnato, portino alla costruzione di nuove e più floride prospettive di sviluppo. L'azienda da risanare rappresenta un sistema malato ma ancora ricco di elementi di vitalità che necessita di

⁷¹ “dipende essenzialmente dalla possibilità di difendere dagli attacchi della concorrenza, le posizioni di favore raggiunte rispetto ad alcune importanti determinanti di costo o di unicità”. M. GALEOTTI, *La valutazione strategica*, op. cit. p. 242 e seg. F. BUTTIGNON, *Strategia e valore*, op. cit. p. 54 e seg.

⁷² Cfr. R.P. RUMELT, *teoria, strategia e imprenditorialità*, in D. TEECE (a cura di), *La sfida competitiva*, Milano, Mc Graw-Hill, 1989. S. BIANCHI MARTINI, *Idee e strategia*,

modificare radicalmente la propria formula imprenditoriale, costituendo una nuova compagine di comando consapevole di dover soddisfare due esigenze:

- rivitalizzare le potenzialità presenti
- riconquistare la fiducia dei diversi stakeholder

Per tal motivo il processo di risanamento si muove attraverso un percorso di sviluppo condotto per vie interne (risanamento che si realizza senza radicali cambiamenti nell'area del soggetto economico) e uno condotto per vie esterne (è proprio l'ingresso di nuove figure nell'area di massima responsabilità gestionale ad imprimere i tratti principali del processo di rilancio e sviluppo). In entrambe le ipotesi occorre che sia predisposto un piano di recupero che sia realistico e credibile.

2.2 Le potenzialità inesprese ed il sistema competitivo

Secondo le moderne teorie aziendali, poiché si produce per il mercato è da questo che bisogna partire per organizzare e definire il processo produttivo⁽⁷³⁾ anche perché sono i clienti che decidono in definitiva se qualcosa è o non è una competenza distintiva⁽⁷⁴⁾. Infatti raramente si riscontrano situazioni di crisi insanabili quando si è in presenza di aziende che operano in mercati sani ed in espansione⁽⁷⁵⁾. Spesso però la crisi sorge e si sviluppa anche in contesti competitivi ottimali per l'azienda a causa di errate scelte finanziarie od organizzative; tuttavia le aziende con un'immagine positiva nei confronti del mercato ed in grado di creare valore per il cliente possono contare su una vasta gamma di possibilità per eludere l'aggravarsi della crisi.

Ma come può l'azienda tornare ad acquisire credibilità nei confronti dei propri clienti dopo un periodo di crisi? E soprattutto, qual è la strada per riuscire a proporre una

⁷³ Cfr. L. SELLERI, *Il budget d'esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, Milano, Etas, 1992, p. 92 e seg. L. BRUSA, *sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè, 2000, p. 90 e seg. S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1999, p. 316

⁷⁴ "Quali sono gli elementi del valore più importanti per i clienti e quali contribuiscono quindi in modo determinante a creare un vantaggio di prezzo?". G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, op. cit. p. 231

⁷⁵ F.F. REICHELDT, *Il fattore fedeltà. Clienti, dipendenti, investitori fedeli per la redditività dell'impresa*, Milano, Il Sole 24 ore, 1997, p. 7; A. BLACK-P. WRIGHT-J.E. BACHMAN, *La ricerca del valore*, op. cit. p. 36

formula competitiva di successo? Si tratta, dopo aver ridefinito il o i business operativi, di ridefinire il chi-quali clienti?- il cosa-quali prodotti?- e il come- in che modo?(⁷⁶)

La capacità di presentarsi sul mercato con prodotti superiori a quelli offerti dai diversi concorrenti rafforza il posizionamento competitivo ma è il sistema prodotto, il mezzo con il quale l'azienda si relaziona ai clienti, che deve essere in grado di dare valore alla forza di un marchio, di un nome, di una storia d'impresa(⁷⁷). L'azienda che riesce ad offrire un prodotto dotato di una superiorità competitiva è in grado di catturare nuovamente ed in senso positivo l'attenzione del mercato rafforzando le proprie potenzialità economiche e finanziarie.(⁷⁸) L'obiettivo finale sul versante competitivo è quello di soddisfare le esigenze del cliente, caratterizzandosi per un'offerta di qualità superiore o a prezzi inferiori(⁷⁹). Il vantaggio competitivo si sviluppa attraverso due approcci strategici: strategie di differenziazione e strategie di leadership di costo.

Attraverso il primo, l'azienda, grazie alle caratteristiche di unicità del prodotto immesso sul mercato(⁸⁰), che possono essere materiali o astratte(⁸¹) tipo marchi, notorietà aziendale, ecc., ottiene un margine operativo superiore. Poiché però gli investimenti necessari alla differenziazione, specialmente in marketing, distribuzione e ricerca e sviluppo, comportano un incremento dei costi solo se questi sono inferiori ai ricavi generati da tale strategia, si realizza il vantaggio competitivo(⁸²) –*premium price*-. Invece, con la ricerca della leadership di costo l'azienda punta a collocare sul mercato prodotti a prezzi più bassi della concorrenza, attraverso la razionalizzazione, tesa ad abbassare i costi di produzione, del proprio processo produttivo(⁸³). Occorre però

⁷⁶ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 159

⁷⁷ V. CODA, *L'orientamento*, op. cit. p. 72; si veda anche S. BIANCHI MARTINI, *Idee e strategie*, op. cit. p. 72

⁷⁸ M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, op. cit. p. 9 e p.48; M. GALEOTTI, *La valutazione strategica*, op. cit. p. 196

⁷⁹ M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, op. cit. p. 9; M. GALEOTTI, *Governo dell'azienda*, op. cit. p. 87

⁸⁰ “Con la strategia di differenziazione l'azienda persegue qualcosa che sia diverso da quanto offre la concorrenza e che sia apprezzato dal compratore” Cfr. A. RAPPAPORT, *La strategia del valore*, op. cit. p.115

⁸¹ “Le strategie di differenziazione sono centrate su alcune caratteristiche modalità di soddisfazione del bisogno ritenute importanti dai clienti, rispetto alle quali l'impresa sviluppa una particolare competenza che la differenzia da tutti gli altri concorrenti”. A. SINATRA, *Impresa e sistema competitivo. Strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Torino, Utet, 1989, p. 210

⁸² “Il vantaggio competitivo da differenziazione va quindi accertato sul piano economico, verificando l'esistenza di un disavanzo positivo tra i maggiori ricavi ed i maggiori costi: solo in questo caso la differenziazione accresce la redditività dell'impresa”. M. GALEOTTI, *Governo dell'azienda*, op.cit. p. 43

⁸³ “Al fine di conseguire una posizione di vantaggio sul fronte dei costi l'impresa deve disporre di una superiore capacità di controllo dei *cost drivers*, cioè delle variabili che più delle altre concorrono a

accertarsi che la riduzione dei prezzi non comporti una riduzione della colonna dei ricavi-price discount- superiore ai vantaggi recuperati sul fronte dei costi. Per perseguire tale strategia è necessario tenere conto che l'abbassamento dei prezzi effettuato in una situazione già difficile viene spesso interpretato come una vera e propria svendita anticipatrice della fase di liquidazione, e come una riduzione della qualità del prodotto stesso⁽⁸⁴⁾. Spesso è consigliabile utilizzare il vantaggio di costo per sviluppare mirate campagne di comunicazione o di acquisizione di risorse, piuttosto che ridurre fin da subito i prezzi nel tentativo di conquistare quote competitive⁽⁸⁵⁾. L'efficacia della strategia di recupero della capacità di mercato deve essere costantemente monitorata, per questo occorre dedicare apposita attenzione ai principali indicatori:

L'analisi del fatturato: la più importante, deve essere condotta sia in termini assoluti che relativi-quota di mercato- e deve essere sviluppata in senso temporale-trend storico e trend prospettico- ed orizzontale- con riferimento agli andamenti registrati dai competitors.

- Natura dei clienti
- Stabilità e ripetitività delle relazioni con essi intrattenute
- Grado e tipo di soddisfazione procurata

Diviene importante capire quali variabili conferiscono al prodotto valore nell'ottica del cliente e quanto del valore creato è realmente apprezzato e percepito. Tale valore può dipendere:

- Dalle caratteristiche fisico-tecniche del prodotto

determinare il livello dei costi, in particolare nelle aree di attività che assorbono una quota più significativa delle risorse impiegate", G.DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Milano, Giuffrè, 1982, p.28;Porter individua 10 principali determinanti di costo che influenzano l'andamento dei costi delle attività generatrici di valore: le economie di scala, l'apprendimento, il modello di utilizzazione della capacità produttiva, i collegamenti, le interrelazioni, l'integrazione, il fattore tempo, le politiche discrezionali, la localizzazione geografica, e i fattori istituzionali. "Le determinanti di costo sono le cause strutturali dei costi di un'attività e possono essere tenute più o meno sotto controllo da un'impresa", M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, op. cit. p. 83 e seg.

⁸⁴ In mancanza di una perfetta informazione, l'acquirente, per una valutazione qualitativa del prodotto deve ricorrere a ogni possibile indicatore secondario resosi disponibile e accettabile..Il prezzo del prodotto può svolgere sempre un ruolo significativo nel rafforzare o nel contestare le ipotesi assunte sulla qualità", E. VALDANI, *Pricing tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita*, Milano, Etas, 1989, p. 209 e seg.

⁸⁵Spesso (es. Kmart negli U.S.A.) la decisione di abbassare i prezzi ha finito con l'aggravare rapidamente la situazione dell'impresa, poi, occorre considerare che i concorrenti, magari in condizioni più floride, potrebbero agire conseguentemente. In merito ai pericoli della leadership di costo si veda V.CODA, *L'orientamento*, op.cit. p. 201 e seg.

- Dalla sua forza simbolico-emotiva
- Dal risparmio di costi procurato, che può scaturire da un minor costo di acquisto o da un minor costo d'uso del bene una volta entrato in funzionalità presso il cliente⁽⁸⁶⁾.

Per ricondurre l'azienda a rinnovate condizioni di economicità è necessario gestire il risanamento in modo armonico attraverso il recupero della competitività commerciale finalizzato a generare ritorni finanziari e risorse in grado di promuovere il processo di sviluppo. Poiché spesso il processo di recupero mediante miglioramenti del prodotto comporta tempi incompatibili con l'urgenza tipica di situazioni di crisi avanzate aggiunto al fatto che un'azienda in crisi ha difficoltà a reperire le risorse o non può affrontare i rischi correlati alle due strategie menzionate, l'attenzione si sposta sulle innovazioni radicali, quelle che, se realizzabili, danno la possibilità di presentarsi sul mercato con un prodotto od un marchio nuovo al fine di conquistare rapidamente nuove quote competitive⁽⁸⁷⁾. Per attuare una valida strategia di innovazione l'attenzione deve essere focalizzata su due componenti essenziali: i clienti ed i fornitori, verso i primi attraverso l'individuazione dei bisogni sia quelli percepiti che latenti, quelli cioè potenziali, non ancora manifestatisi apertamente. Le aziende dovrebbero riuscire ad anticipare i desideri dei clienti individuandoli e soddisfacendoli prima della concorrenza creando così un gap difficile da colmare per l'azienda imitatrice⁽⁸⁸⁾.

Per quanto riguarda il rapporto con i fornitori, per un'azienda in crisi, affinché non vengano bloccate le forniture, è indispensabile prospettare un'offerta credibile, dimostrando di avere le potenzialità, competenze e accesso al mercato per riprendersi e, nello stesso tempo, consolidare e rafforzare il rapporto con essi anche attraverso la definizione di un piano di risanamento credibile e condiviso⁽⁸⁹⁾.

⁸⁶ “La riduzione dei costi d'uso si realizza se le caratteristiche qualitative del prodotto offerto dall'azienda consentono di diminuire il livello di consumo del prodotto stesso da parte del consumatore ovvero se permettono di contenere i costi complementari associati al suo utilizzo”, M. GALEOTTI, *Governo dell'azienda*, op. cit. p. 88 e seg.

⁸⁷ “Quando non è presente un genuino rinnovamento che accresca la dimensione dell'intera torta, un'impresa cresce solo se le altre si riducono”, R. NORMANN, *Le condizioni di sviluppo*, op. cit. p. 15 e seg.

⁸⁸ Cfr. BELLANDI, *La gestione strategica della qualità*, op. cit. 1989, p. 27 e seg.

⁸⁹ Tra le nuove modalità di rapporto integrato fornitore-cliente che si sono sviluppate in questi ultimi anni occorre ricordare il *franchising* e l'*outsourcing*. Sul tema si vedano C. PILOTTI-R. POZZANA, *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Milano, Egea, 1990; S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, p. 137 e seg.

2.3 Il cambiamento del sistema organizzativo

Il processo di risanamento, insieme all'individuazione ed all'analisi delle risorse critiche ed alla definizione di una nuova strategia competitiva, deve prevedere anche la realizzazione di un nuovo assetto organizzativo⁽⁹⁰⁾ in grado di portare l'azienda a conseguire, attraverso l'offerta di un prodotto qualitativamente superiore o dotato di maggiore economicità, un vantaggio competitivo; è infatti impensabile che il risanamento venga guidato dallo stesso sistema di governo con il modello organizzativo che ha prodotto risultati talmente negativi da portare l'azienda vicino al tracollo.

Il cambiamento organizzativo deve interessare tre aspetti tra loro interconnessi:

- La cultura
- La struttura
- Le risorse umane

In una situazione di crisi, per evitare che le risorse umane di maggior valore migrino verso altre aziende, e le rimanenti siano demotivate e scarsamente produttive, è importante riuscire a creare una visione condivisa⁽⁹¹⁾ atta a rigenerare l'entusiasmo e a convogliare le energie verso il completamento di un nuovo disegno strategico⁽⁹²⁾, operando anche il rafforzamento della cultura aziendale, dello spirito di gruppo e del senso di appartenenza. Questo atteggiamento strategico, antitetico a quello tradizionale che mira a limitare la precarietà finanziaria mediante la riduzione dell'organico ed il taglio alle spese per il personale, rappresenta l'unica via per rilanciare l'azienda rafforzando la sua posizione sul mercato competitivo⁽⁹³⁾.

⁹⁰ "L'impresa si presenta incontro all'ambiente qualificandosi in virtù delle strutture organizzativa ed operativa di cui si è dotata". E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale*, op. cit. p. 220

⁹¹ "Le visioni condivise derivano la loro potenza da una sollecitudine comune. In effetti, siamo giunti a credere che uno dei motivi per i quali le persone cercano di creare delle visioni condivise è il loro desiderio di essere connesse ad un'iniziativa importante". P.M. SENGE, *La quinta disciplina*, op.cit. p.238

⁹² "La tensione crea i presupposti per il leverage delle risorse, tuttavia è necessario nutrire e far crescere il desiderio fino a trasformarlo in una capacità pienamente sviluppata. E, per cogliere ogni possibile opportunità dell'effetto leva, ci vogliono creatività e perseveranza". G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, op. cit. p. 173 e seg.

⁹³ Hamel e Prahalad indicano che se è apparentemente risulta più facile l'azione volta al contenimento delle spese ed alla politica dei tagli, essa è in realtà piena di insidie e spesso non in grado di assicurare un futuro florido alla combinazione produttiva. G. HAMEL-C. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, op. cit. p. 9 e seg.

L'obiettivo diventa quindi quello di fornire nuove motivazioni⁽⁹⁴⁾ e generare coinvolgimento ed entusiasmo attraverso la comprensione di quelle variabili, impalpabili e mutevoli, e di quei fattori, tangibili ed intangibili, che permettano all'azienda in crisi di offrire ai "propri dipendenti" una prospettiva credibile sviluppando anche la loro "identità sociale" di appartenenza, cioè "la consapevolezza che una persona ha di appartenere ad alcuni gruppi sociali, consapevolezza legata a significati emotivi e valoriali derivanti dall'appartenere a quei gruppi"⁽⁹⁵⁾.

Il processo di identificazione condiziona favorevolmente i lavoratori, portandoli a considerare la valorizzazione dell'organizzazione simultanea a quella individuale, esaltando la convinzione che il successo dell'individuo coincida con quello dell'organizzazione di appartenenza⁽⁹⁶⁾. L'azienda deve quindi sviluppare "immagini organizzative" che aumentano l'autostima dei propri membri, generando il senso di appartenenza e portando la motivazione principale da: rimango all'interno dell'organizzazione perché ne ho bisogno o perché lo ritengo giusto a: rimango perché lo voglio⁽⁹⁷⁾. Appare fondamentale, data la difficoltà a motivare i lavoratori in caso di crisi, rafforzare la lealtà e la fedeltà degli stessi, facendo leva sull'orgoglio e sul sentirsi gruppo, prospettando una nuova visione, stimolando i lavoratori a divenire protagonisti del risanamento agendo su quello che comunemente viene chiamato "senso della sfida"⁽⁹⁸⁾, anche attraverso la ridefinizione dei processi di sviluppo delle carriere,

⁹⁴F. HEZBERG, *Work and the nature of man*, New York, World, 1966; P.SELZNICK, *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964; R. LIKERT, *Il fattore umano nell'organizzazione*, Milano, Isedi, 1971

⁹⁵“ L'idea alla base di tale prospettiva è che persone molto identificate con l'impresa partecipino ai processi organizzativi con contributi eccezionali, generando quindi performance altrettanto eccezionali”. M. BERGAMI, *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, Roma, Nis, 1996, p.28 e 69

⁹⁶“Quando i membri di un'organizzazione sono fortemente identificati, il loro senso di sopravvivenza è legato alla sopravvivenza è legato alla sopravvivenza dell'organizzazione per cui si ipotizza che al crescere dell'identificazione con l'organizzazione gli individui assumano comportamenti a favore dell'organizzazione che vanno al di là delle prescrizioni di ruolo, al fine di migliorare la reputazione dell'organizzazione, fornire idee innovative e facilitare la socializzazione dei nuovi membri”. M. BERGAMI, *L'identificazione con l'impresa*, op. cit. p. 108

⁹⁷ M. BERGAMI, *L'identificazione nell'impresa*, op. cit. p. 104 e seg. *The Measurement, Antecedent of Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization*, in “Journal of Occupational Psychology”, n. 63, 1990 p. 1 e seg.

⁹⁸ Scrive Senge. “In effetti l'intera idea dell'apprendimento creativo –espandere le capacità di creare- sembra astratta e priva di significato fino a quando i singoli non si entusiasmano per qualche visione che vogliono veramente realizzare”. P.M. SENGE, *La quinta disciplina*, op. cit. p. 238

promuovendo da subito le risorse più valide, con l'obiettivo di favorire il recupero della produttività aziendale.

Il cambiamento radicale appare il tratto caratterizzante di maggior rilievo delle strategie di risanamento, ma occorre evitare di farlo in modo frenetico. Non è sufficiente voler cambiare ad ogni costo, mentre appare necessario pianificare e gestire la trasformazione, stabilire dove si vuole andare, per raggiungere quali obiettivi e definire le risorse a disposizione o quelle da reperire. La fase della pianificazione e gestione del cambiamento costituiscono un momento importante all'interno di un piano di risanamento perché è necessario convincere i diversi interlocutori della bontà della strada intrapresa per riconquistare la loro fiducia. Proprio la necessità di prospettare in modo credibile il piano di risanamento consiglia l'utilità di inserire nella gestione del processo di cambiamento attori di provenienza esterna⁽⁹⁹⁾. L'azione di risanamento spesso richiede la ridiscussione delle figure che gravitano nell'area del soggetto economico⁽¹⁰⁰⁾. Difatti è assai improbabile riuscire a convincere i diversi interlocutori aziendali che proprio coloro che hanno guidato l'azienda verso il declino siano adesso in grado di invertire la rotta. Del resto la crisi è la manifesta constatazione dell'insuccesso della strategia in atto, della quale il soggetto economico ed il management sono i principali artefici e responsabili⁽¹⁰¹⁾. Si rende quindi spesso opportuna la sostituzione degli amministratori e del management e, in alcuni casi, l'inserimento nell'area del soggetto economico di un consulente esterno, spesso un vero e proprio advisor/sponsor, come garante tecnico-specialistico della validità delle nuove strategie aziendali. Il ruolo dell'advisor è spesso centrale nel processo di risanamento

⁹⁹ Gilardoni e Danovi evidenziano come spesso il cambiamento richieda per la sua attivazione la modificazione del management perché "Il management in carica non è generalmente adatto né a riconoscere l'esigenza né a promuovere il cambiamento culturale. Il gruppo di comando è sistematicamente refrattario al cambiamento culturale, suscettibile di modificare la scala dei valori, delle priorità e, in ultima analisi, del potere". A. GILARDONI-A. DANOVI, *Cambiamento e ristrutturazione*, op. cit. p. 93

¹⁰⁰ " L'avvio di un turnaround richiede, molto spesso, il cambiamento degli uomini posti al vertice aziendale. L'avvicendamento del management tende cioè ad avere un significato rilevante sotto un duplice profilo: la maggior abilità a governare l'impresa in crisi e la visibilità all'esterno di questa maggiore abilità". S. SCIARELLI, *Crisi d'impresa*, op. cit. p. 70 e p. 101

¹⁰¹ Scrive Guatri: " L'inizio di un qualsiasi processo di risanamento di un'impresa è il riconoscimento che essa è malata...ciò significa, quasi autonomamente, la necessità di sostituire il management, o una parte di esso. Innanzi tutto perché i vecchi dirigenti sono coloro che hanno causato il problema ed, in qualche caso, sono essi stessi il problema. In secondo luogo vi è da considerare la frequente perdita di credibilità che l'insuccesso genera nei loro confronti....Vi è anche un altro aspetto : la necessità di un deciso taglio con il passato". L. GUATRI, *Turnaround*, op. cit. p. 159 e seg.

poiché è l'intermediario tra i lavoratori e le operazioni di gestione operativa, da un lato, e i diversi creditori dall'altro⁽¹⁰²⁾. Ha, quindi, il compito essenziale di curare le trattative con i soggetti esterni, tentando di convincerli della bontà del piano predisposto per il rilancio dell'azienda in crisi. L'incarico ricade solitamente su società di consulenza oppure su singoli manager/professionisti. La sua nomina è talvolta sottoposta all'approvazione ed al gradimento degli stessi creditori, così come in altri casi viene a costituirsi un consiglio all'interno del quale convergono anche amministratori direttamente nominati ed espressione dei creditori che si fanno carico di sopportare il processo di risanamento. Il suo ruolo si sviluppa nella predisposizione del piano finanziario e nella conduzione delle trattative con i creditori.

In quest'ottica mutevole, il ruolo della proprietà rimane centrale ed assume un rilievo fondamentale poiché conferisce alla combinazione produttiva risorse finanziarie e poiché da essa discendono le indicazioni circa i soggetti incaricati del governo aziendale e i tratti fondamentali e caratterizzanti il sistema delle idee imprenditoriali. lo studio delle idonee modalità per dare nuova vitalità al capitale di rischio diviene un momento essenziale e qualificante nella predisposizione di efficaci strategie di risanamento.

Nel processo di individuazione e selezione delle risorse critiche, un momento chiave è rappresentato dal compimento di una completa e corretta analisi delle capacità dei lavoratori in modo da capire quali sono le loro reali potenzialità e nel caso procedere ad una riduzione dell'organico, salvo possibile integrazione con nuovi lavoratori provenienti dall'esterno⁽¹⁰³⁾. Comunque, il cambiamento della cultura d'impresa, dell'organico e dei ruoli dei lavoratori finiscono per dare vita ad un nuovo modello organizzativo.

¹⁰² Bastia parla di "delega di autorità ad un risanatore", P. BASTIA, *Pianificazione e controllo dei risanamenti*, op. cit. p. 210; "L'evento più significativo sembra essere l'assunzione del mandato a ristrutturare, che formalmente viene sempre dato dalla proprietà dell'azienda in crisi, da parte dell'advisor, purchè esso sia un advisor forte". C. ZARA, *Il ruolo delle banche creditrici nei processi di ristrutturazione aziendale*, op. cit. p. 156 e seg.

¹⁰³ "Spesso, per affrontare la crisi è necessario procedere alla riduzione dell'organico aziendale, in particolare di quello interessato dagli interventi che hanno portato alla dismissione/ridimensionamento di aree di attività, alla cancellazione di linee di prodotti, alle ristrutturazioni produttive finalizzate al miglioramento delle condizioni di efficienza, alle decisioni di razionalizzazione delle strutture centrali e di servizio, alla riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo, in formazione e così via. E' questo uno degli aspetti più delicati dei processi di turnaround, per i dolorosi sacrifici che ciò comporta per i lavoratori, per i risvolti etici ad esso connessi, nonché per le forti ripercussioni che le decisioni assunte esercitano sull'immagine del gruppo nell'ambiente aziendale in cui lo stesso è inserito". G. BERTOLI *Crisi d'impresa e ristrutturazione*, op. cit. p. 224 e seg.

In una situazione di crisi, quindi, si richiede sia un ripensamento della struttura strategica, cioè delle aree di business nelle quali è impegnata l'azienda, della loro architettura e del loro grado di importanza e un ripensamento della struttura organizzativa, cioè dello schema organizzativo che lega tra loro ruoli ed individui ordinandoli in modo gerarchicamente coordinato.

Il processo di cambiamento è necessario, ma difficile e complesso poiché implica in tempi relativamente brevi, il cambiamento dei principali caratteri della formula imprenditoriale di un'impresa, magari proprio di quegli stessi fattori che nel passato si erano dimostrati essere le principali determinanti del successo.

Vi è quindi la possibilità di riposizionare l'azienda e sopperire alla carenza immediata di liquidità tipica delle situazioni di crisi attraverso la cessione degli asset non strategici. Prima di attivare la ristrutturazione, però, è necessario verificare:

- Il possesso di risorse critiche e le potenzialità sinergiche da sviluppare in aree strategiche nuove e non tradizionali
- La possibilità di attivare sinergie inesprese tra le diverse aree di business

È quindi necessario effettuare la scelta di una strategia di focalizzazione non tanto sul business originario e tradizionale quanto sulle risorse distintive, quelle cioè in grado di generare valore e vantaggio competitivo perché importanti per la soddisfazione del cliente e relativamente esclusive.

Si afferma così il concetto competitivo di core business, ovvero il nucleo dell'attività che genera maggior valore in termini di flussi di cassa rapportati al costo del capitale, dove l'impresa esprime il proprio vantaggio competitivo frutto delle proprie conoscenze acquisite⁽¹⁰⁴⁾.

La scelta delle aree strategico-organizzative da mantenere e sviluppare a scapito di quelle da alienare ritrova nello studio e nell'individuazione delle competenze distintive il criterio guida, in modo da limitare il rischio di trovarsi a dimettere ASA e SBU dotate di importanti opportunità di sviluppo.

L'altro aspetto da tenere in considerazione è rappresentato dalla necessità di considerare la problematica delle sinergie anche in sede di ristrutturazione. Infatti la grande necessità di fare cassa e l'urgenza degli interventi spesso aumentano drammaticamente

¹⁰⁴ Questo concetto di core business è rappresentato nel lavoro di Gilardoni e Danovi che sottolineano lo stretto legame che unisce le due prospettive, quella del valore e quella della conoscenza e la dimensione strategica stessa del core business. A. GILARDONI-A. DANOVI, *Cambiamento e ristrutturazione*, op. cit. p. 98 e seg.

il rischio di cedere le aree di business dove sono racchiuse le reali possibilità di sviluppo e sopravvivenza dell'impresa⁽¹⁰⁵⁾.

La giusta scelta per le aree da dismettere sembra collocarsi in una soluzione intermedia che vede nello studio delle risorse distintive e nelle aree di business dell'impresa il punto di partenza. A questo riguardo sono individuabili quattro aree:

- Aree di business strategicamente rilevanti per l'impresa: non dovrebbero essere cedute poiché al rischio di privare l'azienda di risorse strategiche, non corrisponde la possibilità di spuntare grandi offerte sul mercato;
- Aree di business strategicamente rilevanti per il mercato: le aree di business maggiormente candidate alla dismissione, poiché con la loro cessione è probabile che si riescano ad ottenere rilevanti flussi di cassa in entrata senza sottrarre risorse vitali alla combinazione produttiva.
- Aree di business strategicamente rilevanti per l'impresa e per il mercato: sono da gestire con delicatezza. La soluzione preferibile sembra quella di individuare un partner dotato delle necessarie risorse per valorizzarle con il quale condividere lo sviluppo. Si passa da accordi/partnership a modelli di aggregazione equity based, finendo spesso con l'ingresso di nuovi soci nell'assetto proprietario dell'azienda e con la riconfigurazione del soggetto economico.
- Aree di business non strategiche né per l'impresa né per il mercato⁽¹⁰⁶⁾: aree che dovranno essere dimesse, consapevoli che il prezzo realizzabile ed i tempi di chiusura dell'operazione rappresentano le principali variabili da tenere in considerazione. Spesso conviene privilegiare la variabile tempo che non quella prezzo ⁽¹⁰⁷⁾.

¹⁰⁵ Secondo Gatti "La decisione in merito all'uscita o, per contro, al mantenimento nel gruppo di aree d'affari può essere ragionevolmente compreso solo sulla base di due fasi propedeutiche:

a) La definizione del portafoglio ASA su cui attualmente si distribuisce l'attività dell'impresa: si tratta in particolare di individuare in modo preciso un core business di riferimento e le ASA esterne al core business o ad esso interne, ma non considerate strategiche per la riuscita del risanamento.
b) L'identificazione delle interrelazioni tra le varie ASA e la valutazione che l'impatto che la cessione di un' ASA può avere su quelle non dismesse". S. GATTI, *Le operazioni di asset restructuring nelle aziende in crisi*, in G. FORESTIERI, (a cura di), *Banche e risanamento*, op. cit. p. 329 e seg.; vedasi anche: G. DONNA, *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1992, p. 283 e seg. E 287 e seg.; M. GALEOTTI, *La valutazione strategica*, op. cit. p. 272

¹⁰⁶ La correlazione della rilevanza strategica per l'impresa e per il mercato, sebbene con modalità in parte diverse, è evidenziata anche da Reboa che individua nell'attività direzionale di valutazione e scelta delle unità di business da dismettere tre profili di indagine- convenienza economica, grado di correlazione strategica e dinamica finanziaria. M. REBOA, *Le dismissioni di unità aziendali*, OP. CIT. P. 96 E SEG.

¹⁰⁷ In dottrina sono individuabili altri modelli e schemi che utilizzano le matrici a doppia entrata come modello di rappresentazione e di sintesi: M. REBOA, *La cessione di unità aziendali*, op. cit. p. 98;

Fig. 1: Il valore strategico delle ASA

Valore strategico per il mercato	Alto	<i>DISMISSIONE</i> (fattore prezzo > fattore tempo)	<i>PARTNERSHIP</i> Sviluppo per vie prevalentemente esterne
	Basso	<i>DISMISSIONE</i> (fattore tempo > fattore prezzo)	<i>RICAPITALIZZAZIONE</i> Ricorso a nuova finanza. Sviluppo per vie prevalentemente interne
		Basso	Alto
		Valore strategico per l'impresa	

Fonte: S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione*, op. cit. p. 243.

Ulteriori esempi dell'utilizzo delle matrici nello studio delle ASA da dismettere sono proposte da S. GATTI, *Asset restructuring*, op. cit. p. 334.

2.4 La ristrutturazione finanziaria

In ultima analisi, ciò su cui dobbiamo focalizzarci, unitamente allo studio della struttura organizzativa e del sistema competitivo, è la struttura finanziaria. L'analisi del processo di risanamento, infatti, si completa con l'esame del rapporto tra l'azienda e gli apportatori di capitale (capitale di rischio e capitale di credito) ⁽¹⁰⁸⁾ con l'obiettivo di comprendere e interpretare le risorse e le modalità sulle quali far leva per attrarre i mezzi finanziari necessari ad innescare e sostenere il nuovo processo di sviluppo.

Nonostante la necessità di reperire risorse finanziarie rappresenti una variabile qualificante nei processi di risanamento, la distinzione tra le diverse fonti di capitale è assai meno rilevante. In definitiva ciò che importa è che l'azienda riesca a ritornare ad un equilibrio economico, e tale obiettivo può essere raggiunto solo se questa è in grado di soddisfare le aspettative dei soggetti che hanno investito i loro capitali, compensando anche il rischio accettato ⁽¹⁰⁹⁾. Il ritorno all'equilibrio, sotto il profilo finanziario, è assai difficile in un momento di declino, poiché, una volta createsi le condizioni di crisi e venuta meno la fiducia verso l'azienda si assiste, molto spesso, alla repentina fuga del capitale di rischio e alle contemporanee richieste di rientro dei crediti da parte dei finanziatori esterni. In una situazione di estrema difficoltà per l'azienda, il soggetto economico, oltre a ristrutturare l'organizzazione interna e a proporre idee innovative per il riposizionamento competitivo in vista di una fonte di vantaggio, deve porre particolare attenzione all'aspetto finanziario; infatti per l'impresa reperire risorse finanziarie, anche se minime, costituirà un ostacolo enorme.

¹⁰⁸ “La classificazione principale distingue i finanziamenti vincolati permanentemente all'azienda dai finanziamenti soggetti a rimborso. Nel primo caso si parla di capitale di apporto, nel secondo caso di debiti”. S. BIANCHI MARTINI, *I processi di finanziamento*, in L. MARCHI, (a cura di) *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giapichelli, 2000, p. 191 e seg.

Nello stesso senso Cavalieri distingue i finanziamenti attinti con il vincolo di capitale di proprietà e i finanziamenti attinti a prestito. E. CAVALIERI-R. FERRATIS FRANCESCHI, *Economia aziendale*, op. cit. p. 172 e seg.

¹⁰⁹ Giannessi afferma che l'equilibrio economico si può considerare formato solo quando “1) i risultati devono essere tali da permettere una remunerazione adeguata di tutti i fattori nessuno escluso, che hanno preso parte alla combinazione d'azienda; 2) i risultati devono permettere l'assegnazione di un compenso, proporzionale ai risultati stessi, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge. Detto compenso può ridursi al minimo, ma non mancare nel tempo deve equilibrarsi su una media remunerativa di investimento o stare sopra di essa; 3) tanto la remunerazione adeguata dei fattori che hanno preso parte alla combinazione aziendale, quando il compenso spettante al soggetto economico devono essere garantiti per un intervallo di tempo che, in termini probabilistici, deve essere considerato soddisfacente”. E. GIANNESSE, *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini, 1979, pag.40 e segg.

Tale limite, seppur estremamente complesso, può essere superato in linea di massima in due modi: attraverso una ricapitalizzazione sottoscritta essenzialmente da nuovo capitale di rischio, o attraverso un rifinanziamento e/o un consolidamento del debito concesso dai finanziatori a titolo di credito. Reperire nuovo capitale di rischio rappresenta, oltre che il modo più veloce per aumentare le proprie risorse a disposizione, anche lo strumento indispensabile per riconquistare l'affidabilità finanziaria, ovvero l'immagine aziendale: è un atto dimostrativo che sancisce con evidenza la convinzione del nuovo soggetto economico sulle reali possibilità di riuscita del turnaround (¹¹⁰). Per reperire capitale di rischio l'impresa può intraprendere tre strade, distinte in questa sede solo in linea teorica, poiché nel processo pratico sono, solitamente, usate in modo combinato. La prima prevede una ricapitalizzazione (¹¹¹) dell'azienda attuata prevalentemente da una o più figure facenti già parte del soggetto economico, al fine di ridefinire i rapporti di forze tra i diversi attori dell'area in questione. La seconda può concretizzarsi sia con l'ingresso di un nuovo socio all'interno della compagine esistente sia con lo sviluppo per vie esterne nel quale si uniscono due o più organizzazioni aziendali in funzionamento (¹¹²). Sicuramente, in entrambi i casi, "il cambiamento dei rapporti di potere tra le forze e gli attori presenti nell'area del soggetto economico, le probabili modificazione nello stile di leadership e di alcuni "uomini chiave" del sistema umano aziendale rendono di alta rilevanza strategica il processo di armonizzazione organizzativa e la ridefinizione del nuovo ordine e clima aziendale" (¹¹³). Infine, la terza scelta riguarda l'ipotesi di un nuovo partner prevalentemente finanziario, nel caso in cui il soggetto economico in carica abbia ritrovato, attraverso modificazione nelle sfere organizzative e competitive, una nuova capacità di tipo imprenditoriale.

Nel caso in cui, invece di reperire capitale di rischio, si intenda richiedere l'intervento delle banche e di altri finanziatori istituzionali, le opzioni a disposizioni, sempre in linea prettamente teorica, non considerando le vie intermedie, sono quattro.

¹¹⁰ S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 276

¹¹¹ Afferma Sciarelli: "La ricapitalizzazione nella giusta misura costituisce, duqnue, un fatto di straordinaria importanza nella logica del risanamento sia perché assicura tranquillità finanziaria ai responsabili del turnaround sia perché testimonia, all'esterno, la credibilità del piano di riequilibrio aziendale messo a punto dalla proprietà". S.SCIARELLI, *La crisi d'impresa*, op.cit. pag.99.

¹¹² Cfr. U.BERTINI, *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative* in A.GOZZI (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie*, Milano, Etasi, 1991. L.ZANETTI, *La valutazione delle acquisizioni. Sinergie, rischio e prezzi*, Milano, Egea, 2000.

¹¹³ S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 271

Il consolidamento del debito esistente è lo strumento con il quale l'azienda riesce ad ottenere dai propri creditori una ricontrattazione dei termini del debito esistente, arrivando così ad uno slittamento nel tempo dei pagamenti delle quote di capitale o di interessi. La rinuncia a quote capitali o di interessi, invece, avviene attraverso il pactum de non petendo ⁽¹¹⁴⁾ e le convenants in senso stretto ⁽¹¹⁵⁾, mentre la conversione dei crediti passati in capitale di rischio e l'effettuazione di nuovi finanziamenti affiancati dal diritto di una loro futura conversione in capitale di rischio rappresentano l'eventualità che le banche rinuncino al loro credito in cambio di una partecipazione, con conseguente remunerazione, maggiormente ancorata agli andamenti della gestione. I vari strumenti fin qui presentati devono essere studiati nelle loro complete possibilità e sfruttati in modo simultaneo, al fine di rendere maggiori i benefici, con la consapevolezza di dover presentare un piano di rilancio convincente ed affidabile capace di risanare una condizione di dissesto aziendale.

¹¹⁴ “Attraverso il pactum viene sancita una specie di tregua tra i creditori e l'azienda in crisi poiché si stabilisce l'impegno dei creditori sottoscrittori del patto a non esigere per un certo tempo il loro credito e/o a rinunciare almeno in parte” S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 281.

¹¹⁵ “Attraverso le convenants si tenta di rendere formale il diritto dei finanziatori che partecipano al piano di incidere con maggiore autorità nella gestione dell'azienda in crisi” S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 286.

CAPITOLO TERZO

LE AZIENDE NON PROFIT: ASPETTI ECONOMICI E CLASSIFICAZIONI ECONOMICO-AZIENDALI

SOMMARIO: 3.1 Introduzione. – 3.2 Il terzo settore: definizione e sviluppo in Italia. – 3.2.1 Definizioni. – 3.2.2 Le origini e l'evoluzione del non profit in Italia. – 3.3 Le principali teorie economiche di riferimento: la visione macroeconomica. – 3.3.1 Teoria delle origini del settore non profit. – 3.3.2 Teoria della fornitura di beni pubblici. – 3.3.3 Teoria del fallimento del contratto. – 3.3.4 Teoria delle variabili di offerta. – 3.4 La classificazione proposta dalla dottrina economico-aziendale. – 3.4.1 Le aziende pubbliche e private. – 3.4.2 Le aziende private profit e non profit. – 3.4.3 Le aziende profit. – 3.4.4 Le aziende non profit. – 3.4.5 Le aziende autoproduttrici. – 3.4.6 Le aziende di erogazione. – 3.4.7 Le imprese sociali

3.1 Introduzione

Da alcuni anni, in Italia, il terzo settore si pone come oggetto di analisi e osservazione da parte di studiosi e centro d'interesse della società e del sistema politico per il ruolo strategico ricoperto all'interno del nuovo modello di welfare, che favorisce l'iniziativa privata a discapito dell'intervento pubblico. Sicuramente hanno influito fortemente, sul nuovo posizionamento della realtà non profit, le dinamiche di evoluzione e mutamento che hanno investito la società stessa: non trascurabili sono gli effetti della globalizzazione, la crisi della finanza pubblica, l'innalzamento del livello culturale medio della popolazione, nonché l'aumento della ricchezza e del tempo libero, che si scontra con l'insinuarsi di forme di disagio e di malessere alquanto eterogenee, della società moderna. L'offerta pubblica di servizi sociali non è più sufficiente a sostenere una domanda sempre maggiore e sempre più specifica, lasciando ampio spazio di manovra all'iniziativa privata, in particolare, quella non profit.

Il primo capitolo della presente tesi si pone come principale finalità quella di delineare un primo profilo delle organizzazioni non profit. Prima di tutto si passano in rassegna i termini tipicamente utilizzati per indicare il settore non profit, ovvero “terzo settore (o terzo sistema)”, “privato sociale” e “economia civile”, specificando il loro significato intrinseco e quindi la motivazione per la quale vengono utilizzati.

Si procede, quindi, a narrare brevemente le fasi di sviluppo del terzo settore in Italia, evidenziando il ruolo indiscusso ricoperto dalla Chiesa e la complessa relazione con lo Stato, ripercorrendo principalmente le tappe del processo di evoluzione della legge che ha condotto ad una definizione giuridica dello stesso e dei suoi fini costitutivi.

La studio segue con la trattazione delle teorie più significative, tra quelle formulate, sulle cause all’origine delle organizzazioni non profit, e precisamente si espongono:

- la teoria delle origini del settore non profit degli autori Salomon e Anheier;
- la teoria della fornitura di beni pubblici, elaborata principalmente da B.A. Weisbrod;
- la teoria del fallimento del contratto di H.B. Hansmann;
- a teoria delle variabili di offerta, attribuita principalmente a E. James.

Gli autori Salamon e Anheier tratteggiano quella che viene definita una “teoria delle origini sociali del settore non profit”. In base a questa teoria, lo sviluppo delle istituzioni non profit varia, anche notevolmente, da paese a paese, innanzitutto in considerazione dei diversi modelli di strutturazione dell’economia e, al suo interno, dei rapporti sociali, nonché, in secondo luogo, a seconda delle modalità prevalenti in ciascun paese di gestione dei rapporti tra le amministrazioni pubbliche e le altre istituzioni sociali (¹¹⁶).

La seconda teoria analizza il confine tra aziende non profit ed ente pubblico. Il tentativo è quello di spiegare quando determinati beni pubblici sono offerti da imprese senza fine di lucro e quando invece sono offerti dall’ente pubblico.

La terza teoria si concentra sul confine tra imprese non profit e for profit, prendendo come modelli di riferimento quelli dell’asimmetria informativa, del fallimento del contratto e del principal-agent problems.

¹¹⁶ Cfr. Salamon L.M., Anehier H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally* in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9, n. 3, 1998, pp. 213-248.

L'ultima teoria si sviluppa dapprima come tentativo di unificazione delle teorie precedenti, per poi proseguire modificando il punto di osservazione dal lato dell'offerta (¹¹⁷).

Il capitolo si chiude con la classificazione proposta dalla dottrina aziendalistica italiana, che distingue aziende pubbliche e private e, all'interno di quest'ultime, organizzazioni profit e non profit. Specificate, in maniera piuttosto precisa, le principali motivazioni che hanno condotto a tale catalogazione, si illustrano le tre classi di enti che articolano la categoria delle aziende non profit:

- aziende autoproduttrici;
- aziende erogatrici;
- imprese sociali.

La prima raggruppa quelle aziende che destinano la produzione a soggetti predeterminati, che sono gli stessi che hanno costituito l'azienda, ossia che la mantengono in vita e sui quali, quindi, ricadono i risultati della gestione. La seconda classe comprende, invece, quelle aziende che offrono determinati beni e servizi a favore di determinate persone o della collettività indistinta senza ricevere alcuna controprestazione, o accettando un compenso simbolico. Elemento contrassegnante è la cessione della produzione attraverso atti di liberalità e la copertura dei costi che comporta attraverso atti di liberalità di segno opposto, posti in essere da soggetti che ne sostengono l'attività.

L'ultima classe comprende quelle aziende che indirizzano sul mercato la propria produzione per finalità diverse dal profitto, alimentate da una forte motivazione etica, riconducibili all'interesse generale o al sociale (¹¹⁸).

¹¹⁷ Cfr. D. Cavenago, *Dirigere e governare una organizzazione non profit. Economia & Management*, Padova, 1996, pp. 3-7.

¹¹⁸ Cfr. A. Propersi, *op. cit.*, p. 21.

3.2 Il Terzo Settore: definizioni e sviluppo in Italia

3.2.1 Definizioni

“Durante gli anni Novanta del secolo scorso, all’improvviso e inaspettatamente, un settore che produce beni e servizi dalle caratteristiche peculiari si è trovato al centro dell’attenzione dei ricercatori, dei politici, degli amministratori e della stessa opinione pubblica. Organizzazioni che si occupano di tossicodipendenti e di portatori di handicap, circoli sportivi e ricreativi, cooperative scolastiche di genitori, cliniche e ospedali di enti religiosi, associazioni ambientaliste, organizzazioni non governative che operano con i paesi in via di sviluppo, associazioni culturali e politiche, gruppi locali di volontariato, fondazioni che gestiscono musei, cooperative di inserimento di ex carcerati, università non statali, fondazioni di erogazione e altro ancora, sono diventati oggetto di un interesse senza precedenti. Si tratta di organizzazioni che, al di là delle profonde differenze che le connotano, sono accomunate da una caratteristica: non distribuiscono a soci o dipendenti gli eventuali profitti che derivano dalla gestione della loro attività ma, al contrario, re-investono questi profitti per aumentare la quantità e migliorare la qualità dei servizi erogati. Sono quello che è stato chiamato – mutuando la terminologia americana – il settore non profit” (¹¹⁹). Nonostante la grande attenzione sorta, risulta di modesta entità la diffusione di informazioni relative alle caratteristiche specifiche e alle grandi differenze che esistono all’interno del settore non profit, tanto da generare confusione e sovrapposizioni. Già in riferimento alla terminologia utilizzata, si possono distinguere diverse espressioni: oltre alla più comune di “settore non profit”, ve ne sono altre largamente utilizzate come: “terzo settore (o terzo sistema)”, “privato sociale”, “economia civile”.

“L’espressione *terzo settore* probabilmente reca in sé un’individuazione in termini residuali del fenomeno (tutto ciò che non è Stato e non è impresa) e la constatazione del ruolo marginale che esso assume rispetto allo Stato e alle imprese (che implicitamente costituiscono i primi due settori). L’espressione *privato sociale* pone l’accento sul fatto che i soggetti di cui parliamo hanno certamente carattere privato, ma – mi si passi l’espressione – è un privato con forti connotazioni sociali, le quali in qualche modo

¹¹⁹ G. P. Barbetta, F. Maggio, *Nonprofit*, Bologna, 2008, p. 9.

sospongono questi soggetti verso lo Stato che, per definizione, ha contenuto sociale. Insomma, si tratta di entità che si pongono in mezzo tra lo Stato (tipica espressione del sociale) e le imprese (tipica espressione del privato)” (¹²⁰).

Il termine più generale è quello di *economia civile*: “economia”, perché le organizzazioni non profit producono beni (o forniscono servizi); “civile”, per l’applicazione dello stesso principio che permette l’istaurarsi di relazioni all’interno della società civile, il principio di reciprocità. Secondo vari autori, comunque, l’espressione più appropriata è quella di *settore non profit*, del quale termine è stata recentemente fornita una definizione strutturale-operativa, utilizzata dall’Istat per la realizzazione, nel 1999, del primo censimento sul settore non profit italiano. Secondo questa definizione, devono essere considerate come non profit quelle organizzazioni che:

- sono formalmente costituite;
- hanno natura giuridica privata;
- si autogovernano;
- non posso distribuire profitti a soci e dirigenti;
- sono volontarie, sia nel senso che l’adesione non è obbligatoria, sia perché sono in grado di attrarre una certa quantità di lavoro gratuito. Sono quindi escluse le organizzazioni informali, perché prive di uno statuto, di un atto costitutivo o di qualunque altro documento che regoli l’accesso dei membri, i loro comportamenti e le relazioni reciproche, evidenziando così la “consistenza organizzativa dell’istituzione e la sua stabilità nel tempo”. Posizionate al di fuori del perimetro non profit sono anche le società cooperative, organismi intermedi tra società di capitali e organizzazioni non profit, poiché violano il vincolo di non distribuzione degli utili. Si distinguono, però le cooperative sociali, regolate dalla legge 381/1991, considerate parte del settore non profit italiano (¹²¹).

¹²⁰ P. Capaldo, *op. cit.*, p.15.

¹²¹ Cfr. G. P. Barbetta, F. Maggio, *op. cit.*, pp. 14-17

3.2.2 Le origini e l'evoluzione del non profit in Italia

In Italia, la presenza delle organizzazioni non profit trova le sue origini soprattutto nelle istituzioni filantropiche e caritative cattoliche di tradizione ottocentesca, anche se si possono riscontrare casi aventi storia più antica, addirittura delle charity anglosassoni. “L’azione sociale di queste istituzioni rispondeva ad un orientamento culturale e sociale di tipo *assistenzialista*, secondo il quale questa doveva rispondere ad un *dovere morale* che era proprio di chi prestava soccorso e non ad un *diritto all’assistenza* da parte di chi versava in condizioni di bisogno. L’azione caritativa veniva svolta non per eliminare la povertà, quanto allo scopo di realizzare un’azione di soccorso verso individui qualificati da uno stato di bisogno. Sulla base di questa impostazione, fortemente permeata di valori religiosi, l’intervento concreto si traduceva soprattutto nella tradizionale beneficenza (il cui scopo era di operare una redistribuzione del *superfluo*), nell’offerta di strutture residenziali, nell’assistenza domiciliare. Lo svolgimento di queste attività indubbiamente meritorie era finalizzato, oltre ad offrire sollievo agli indigenti, anche all’edificazione morale dei soccorritori”⁽¹²²⁾.

Accanto a queste istituzioni secolari, se ne individuano altre, più recenti, frutto della nascita e dello sviluppo del movimento dei lavoratori. Fino agli anni Settanta le organizzazioni del Terzo Settore non avevano mai assunto un ruolo politico autonomo e, di conseguenza, non offrivano alcuna tutela politica alle categorie sociali che usufruivano dei loro servizi, né promuovevano nuovi diritti civili e sociali. Fungevano da intermediatori per la difesa degli interessi di queste, le autorità religiose e politiche presenti a livello locale e nazionale. L’unica forma di tutela evolutasi all’interno del Terzo settore è stata quella offerta dalle associazioni mutualistiche. Nascono e si sviluppano le Società di Mutuo Soccorso, “un’istanza di autorganizzazione popolare spesso contrapposta alla logica paternalistica della beneficenza e dell’assistenza privata”. Successivamente sorgono le prime associazioni di categoria, legittimate a rappresentanti degli interessi di specifiche categorie di soggetti. Anche i patronati di emanazione sindacale, hanno svolto la funzione di assicurare la tutela ai lavoratori, secondo un modello paternalistico fondato sulla centralità dell’intermediazione partitica e sindacale.

¹²² C. Ranci, *La crescita del terzo settore in Italia nell’ultimo ventennio*, in U. Ascoli (a cura di), *Il Welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore*, Roma, 1999, pp. 62-63

Il settore non profit italiano conosce una profonda trasformazione a partire dagli anni Settanta; si assiste infatti ad una crescita importante del settore, che indebolisce progressivamente l'egemonia storica esercitata dalla Chiesa cattolica. Si costituiscono nuove organizzazioni: associazioni, gruppi di volontariato, comitati, cooperative sociali, volontarie e autonome dalla chiesa, presto chiamate a rispondere alle nuove esigenze sociali, quali la diffusione della tossicodipendenza, la prevenzione del disagio giovanile, la tutela dei portatori di handicap e dell'infanzia, l'assistenza agli anziani.

Lo Stato italiano, in queste circostanze, desidera assumere su di sé la responsabilità di soddisfare i bisogni della società ed incrementare il livello di benessere, limitando lo spazio di azione alle organizzazioni private. Gli anni più recenti, tuttavia, manifestano un'inversione di tendenza, causata dalla necessità di arrestare la dinamica espansiva della spesa pubblica e dalla consapevolezza della grave inefficienza dell'amministrazione pubblica. Nell'impossibilità di espandere ulteriormente l'intervento pubblico, le autorità pubbliche enfatizzano la capacità delle organizzazioni del Terzo settore di soddisfare una concreta domanda di servizi. Un ulteriore segnale di cambiamento consiste nell'attribuzione alle stesse di responsabilità sociali che vanno al di là della semplice fornitura di servizi pubblici, cooperando alla giustizia, alla progettazione di nuovi programmi di welfare, al controllo sociale della devianza giovanile (¹²³).

3.3 Le principali teorie economiche di riferimento: la visione macroeconomica

Secondo autorevoli studiosi, il venire ad esistere delle organizzazioni non profit non va inteso come conseguenza di un trascinarsi ambientale, ovvero frutto inaspettato delle dinamiche interne alle istituzioni pubbliche, bensì come *tentativo* coscienzioso di presa di responsabilità e di rischio di persone e gruppi, che rappresentano le unità decisionali di base della società. In altri termini, la nascita delle organizzazioni non profit è stata sicuramente influenzata e stimolata dalla crisi di governabilità delle istituzioni classiche, da un'esperienza di insoddisfazione dei servizi acquisiti, quindi è corretto sostenere i seguenti assunti:

¹²³ Cfr. C. Ranci, *op. cit.*, pp. 69-74.

- ad una domanda insoddisfatta che prefigura il fallimento dello stato rispondono le aziende non profit come fornitori di beni pubblici;
- in certe circostanze i consumatori preferiscono le aziende non profit ad altre istituzioni economiche in quanto non si fidano di queste;
- i governi hanno nelle aziende non profit una variante “privata” della pubblica amministrazione ed al contempo trovano nella presenza di aziende non profit un punto di mediazione tra interessi individuali ed interessi generali della società;
- le aziende non profit rappresentano delle “deviazioni” dalle classiche forme istituzionali, impresa e pubblica amministrazione, in conseguenza di particolari pressioni dell’ambiente; la loro sopravvivenza si giustifica solo nella prospettiva di costituzione di “riserve” dove sono tollerati livelli di efficienza ed efficacia attenuati.

Allo stesso tempo, però, non deve essere intesa come un evento passivo anzi, è rintracciabile, nella storia dello sviluppo delle aziende non profit, una spiegazione all’interno del problema organizzativo di attività umane: l’azienda non profit nasce come forma di organizzazione di attività.

Sono poche le teorie degne di nota in grado di spiegare l’esistenza delle aziende non profit. Tra queste risultano particolarmente interessanti:

- la teoria delle origini del settore non profit degli autori Salomon e Anheier;
- la teoria della fornitura di beni pubblici, elaborata principalmente da B.A. Weisbrod;
- la teoria del fallimento del contratto di H.B. Hansmann;
- la teoria delle variabili di offerta, attribuita principalmente a E. James.

Gli autori Salomon e Anheier tratteggiano quella che viene definita una “teoria delle origini sociali del settore non profit”. In base a questa teoria, lo sviluppo delle istituzioni non profit varia, anche notevolmente, da paese a paese, innanzitutto in considerazione dei diversi modelli di strutturazione dell’economia e, al suo interno, dei rapporti sociali, nonché, in secondo luogo, a seconda delle modalità prevalenti in ciascun paese di gestione dei rapporti tra le amministrazioni pubbliche e le altre istituzioni sociali (¹²⁴).

La seconda teoria analizza il confine tra aziende non profit ed ente pubblico. Il tentativo è quello di spiegare quando determinati beni pubblici sono offerti da imprese senza fine

¹²⁴ Cfr. Salomon L.M., Anheier H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally* in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9, n. 3, 1998, pp. 213-248.

di lucro e quando invece sono offerti dall'ente pubblico.

La terza teoria si concentra sul confine tra imprese non profit e for profit, prendendo come modelli di riferimento quelli dell'asimmetria informativa, del fallimento del contratto e del principal-agent problems.

L'ultima teoria si sviluppa dapprima come tentativo di unificazione delle teorie precedenti, per poi proseguire modificando il punto di osservazione dal lato dell'offerta (¹²⁵).

3.3.1 Teoria delle origini del settore non profit

L'assunto da cui muovono i due autori è che le scelte dei consumatori, da una parte, e quelle delle amministrazioni pubbliche dall'altra, non sono adottate né in modo assolutamente libero né a caso, ma sono “pesantemente condizionate da modelli di sviluppo consolidatisi nel tempo, i quali influiscono significativamente nel dare una certa forma all'ampiezza delle opzioni disponibili in un certo momento, in un certo posto” (¹²⁶). In base a questo approccio viene anche definito un modello di organizzazione di quelli che gli autori chiamano *third-sector regimes*. Essi vengono identificati sulla base dell'incrocio tra due dimensioni chiave, il livello della spesa sociale e la scala del settore non profit, articolate rispettivamente su due poli estremi (alto/a, basso/a). E' possibile costruire una matrice a quattro celle organizzate come rappresentato nella figura.

¹²⁵ Cfr. D. Cavenago, *Dirigere e governare una organizzazione non profit. Economia & Management*, Padova, 1996, pp. 3-7.

¹²⁶ G. P. Barbetta, S. Cima, N. Zamaro, *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Bologna, 2003, p.18.

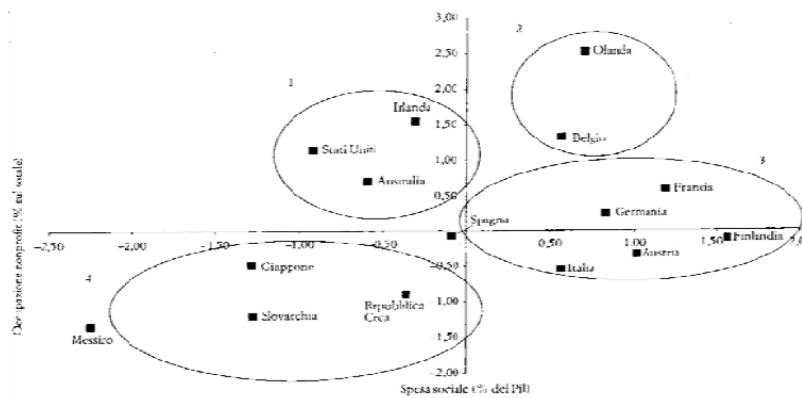
Figura 1 Modelli di diffusione del terzo settore

		LIVELLO DELLA SPESA SOCIALE	
		basso	alto
SCALA DEL SETTORE NON PROFIT	bassa	Regimi liberali	Regimi corporativi
	alta	Regimi statalisti	Regimi socialdemocratici

Fonte: G. P. Barbetta, S. Cima, N. Zamaro,

Secondo gli autori all'incrocio tra un basso livello di spesa pubblica e un'elevata dimensione del settore si troverebbero i *regimi di welfare socialdemocratici*, soggetti di natura pubblica sono consistenti, per cui lo spazio che le organizzazioni non profit riescono ad occupare è scarso. Oltre ai due regimi c'è anche un *regime di welfare corporativo* realizzata una sostanziale convergenza tra lo Stato e una spesa pubblica elevata ed una massiccia presenza di organizzazioni non profit; nel secondo lo Stato manterrebbe un ruolo dominante nelle politiche pubbliche sostanziale autonomia dalle istituzioni preesistenti. In quest'ambito scarsi livelli di intervento pubblico nelle politiche organizzazioni private ed indipendenti. Il posizionamento di ciascun paese rispetto alla dimensione del settore non profit (misurata dalla quota sull'occupazione complessiva) e al livello della spesa sociale (misurata in quota sul Pil) è riportato nella figura 2 dove le variabili sono state standardizzate rispetto alla media e allo scarto quadratico medio.

Figura 2 Spesa sociale e dimensione del non profit



Fonte: Elaborazioni Irs su dati Istat, 2001; Salamon et al. 1999; Oecd 2001

Se i quattro quadranti della figura riproducono, a grandi linee, i regimi identificati, la cluster analysis ci induce a raggruppare i paesi in insiemi non perfettamente omogenei ai presupposti teorici. Il primo gruppo aggrega tutti i *liberali* nel quale si trovano Stati Uniti, Australia e Irlanda, accomunati da un settore non profit molto sviluppato e uno scarso livello di spesa pubblica sociale. Il secondo gruppo comprende Olanda e Belgio, che si caratterizzano per dimensioni del settore non profit assai elevate, accompagnate da una spesa pubblica anch'essa piuttosto ampia; questo gruppo non comprende altri paesi che potrebbero essere identificati con l'espressione di *regimi welfare comparativi*. L'Italia risulta compresa nel terzo gruppo, che si pone a cavallo tra il quadrante *corporativo* e quello *socialdemocratico*, il quale racchiude gran parte dei paesi europei: Gran Bretagna, Francia e Germania, nel quadrante *corporativo*; Italia, Austria e Finlandia in quello *socialdemocratico*, oltre alla Spagna, collocata all'origine degli assi. L'ultimo gruppo abbraccia, infine, i paesi del regime *statalista*, ovvero Repubblica Ceca, Slovacchia, Giappone e Messico (¹²⁷).

¹²⁷ Cfr. G. P. Barbetta, S. Cima, N. Zamaro, op.cit pp.17-20

3.3.2 Teoria della fornitura di beni pubblici

Burton Allen Weisbrod rivelò la versione definitiva della teoria della fornitura dei beni pubblici nel 1988, con la pubblicazione del libro *The Nonprofit Economy*. Sostanzialmente l'autore sostiene che le aziende non profit agiscono come fornitori privati di beni pubblici, ampliando l'offerta pubblica insufficiente per quantità e qualità. Occorre fare due importanti precisazioni:

- il modello proposto da Weisbrod è un modello sostanzialmente statico, considerando gli effetti della distribuzione dell'attività economica per i tre settori considerati: settore pubblico, privato e non profit;
- l'approccio utilizzato è di tipo macroeconomico.

La teoria elaborata da Weisbrod si basa sul concetto di bene pubblico, i cui caratteri essenziali sono fondamentalmente due:

1. non rivalità;
2. non escludibilità.

Un bene è rivale quando “il consumo da parte di un soggetto non può essere condiviso anche da un altro soggetto”. Un bene è, invece, non rivale, “quando il suo consumo da parte di un soggetto non impedisce ad un altro di godere dello stesso bene”.

Formalmente il costo marginale derivante dalla fruizione del bene da parte di un individuo addizionale è pari a zero.

Un bene è escludibile “se può essere regolamentato il suo consumo, vale a dire, se è possibile consentirlo ad un soggetto ma impedirlo ad un altro” ⁽¹²⁸⁾. Un bene è, invece, non escludibile, quando “è difficile o impossibile escludere qualsiasi individuo dalla fruizione del bene pubblico” ⁽¹²⁹⁾.

¹²⁸ P. Bosi, *Le ragioni dell'intervento pubblico*, in P. Bosi (a cura di), *Corso di Scienza delle Finanze*, Bologna, 2006, p. 47.

¹²⁹ D. Cavenago, *op. cit.*, p. 9.

Tabella 1 Beni privati, beni pubblici e beni misti

	Rivale	Non rivale
Escludibile	Bene privato	Bene tariffabile
Non escludibile	Bene comune	Bene pubblico

Fonte: P. Bosi, Corso di Scienza delle Finanze, 2006.

Il mercato privato non è in grado di offrire una quantità sufficiente di beni pubblici: l'impossibilità di attuare un razionamento mediante il sistema dei prezzi implica che il bene debba essere fornito dallo Stato. Inoltre è difficile determinare la curva di domanda per ciascun individuo, e quindi la curva di domanda complessiva. Il problema di fondo sta nel fatto che nessuno ha incentivo a pagare volontariamente per il finanziamento di un bene pubblico, poiché ciascuno è convinto che ne beneficerà comunque, a prescindere dal fatto che egli contribuisca o no al costo. Si definisce *free riding* il problema dell'avversione degli individui a contribuire volontariamente al finanziamento dei beni pubblici, il quale viene aggirato da parte dello Stato tramite l'imposizione fiscale, ovvero il pagamento obbligatorio di imposte. Oltre al caso polare descritto, esistono altre tipologie di beni pubblici, definiti beni misti, che possiedono solo una delle caratteristiche prima citate. Si tratta del cosiddetto *bene tariffabile*, non rivale ed escludibile, un esempio del quale potrebbe essere l'autostrada, i cui servizi, nei limiti della non congestione, sono non rivali, ma possono essere escludibili imponendo un pedaggio. E del cosiddetto *bene comune*, un esempio del quale potrebbe essere una riserva di pesca, i cui servizi sono rivali, ma pongono problemi di escludibilità.

L'obiettivo di Weisbrod è quello di comprendere perché certi beni pubblici a consumo collettivo (Public Collective Goods) sono forniti da organizzazioni non governative appartenenti al settore non profit e non dall'operatore pubblico come predice la teoria microeconomica relativa all'offerta di beni pubblici. In altre parole il problema è quello di comprendere quali sono i fattori che determinano i beni forniti dall'ente pubblico e quali invece i fattori che determinano i beni offerti dal mercato privato for profit.

Vengono fissate una serie di ipotesi, che descrivono sostanzialmente un mercato neoclassico di concorrenza perfetta, difficilmente riscontrabile nella realtà economica, per delineare i confini entro i quali si muove la ricerca condotta dallo studioso:

- razionalità del consumatore nel perseguire l'obiettivo personale di massimizzazione dell'utilità;
- un livello dato di tecnologia e un insieme di possibilità produttive che permette tanto la produzione di beni privati quanto quella di beni pubblici;
- funzioni di utilità diverse per ogni consumatore;
- l'utilità di ogni persona è funzione dei beni privati e dei beni pubblici che sono disponibili al consumatore.

Weisbrod, inoltre, introduce altre due ipotesi, l'una relativa alle modalità di finanziamento della spesa pubblica e l'altra alle modalità attraverso cui la domanda degli elettori influenza la fornitura di beni pubblici. Con la prima si sostiene che ogni sistema di tassazione permette di finanziare un programma di espansione della spesa pubblica, stante il vincolo che il sistema non permette ad ogni consumatore di eguagliare le tasse pagate con il beneficio marginale ottenuto dal consumo di quel bene. La seconda afferma che l'ente pubblico fornisce una quantità di beni pubblici determinata attraverso un *political voting process*. L'ipotesi prevede l'applicazione del metodo dell'elettore mediano, condizione che determina l'insoddisfazione di una parte importante della popolazione per la quantità di beni fornita dallo Stato e per l'ammontare di tasse imposto. "Un tax-pricing system che non eguaglia per ogni votante la tassa marginale con il beneficio marginale ricevuto dal consumo di ogni bene pubblico, produce un livello di fornitura governativa di beni pubblici che eccede quello che alcuni votanti chiedono e che è più basso della quantità richiesta dagli altri. In questo modo ci saranno due categorie di individui: gli *oversatisfied*, che richiedono una quantità di beni pubblici inferiore a quella offerta dall'ente pubblico e gli *undersatisfied*, cioè coloro che richiedono una quantità di beni pubblici superiore a quella offerta all'ente pubblico" (¹³⁰).

Weisbrod, a questo punto, propone quattro possibili soluzioni al consumatore insoddisfatto:

1. migrare verso un governo dotato di un differente sistema di tassazione;
2. creare un "governo locale";
3. rivolgersi al mercato privato;
4. rivolgersi al settore non profit.

¹³⁰ D. Cavenago, *op. cit.*, p. 12.

Secondo l'autore le ultime due alternative sono di *second best*, non conducono, quindi, a situazioni Pareto-efficienti. "Questo perché la natura dei beni offerti da un operatore diverso dall'ente pubblico è diversa dal bene pubblico. In altre parole il bene privato è un sostituto imperfetto del bene pubblico".

In quest'ottica le aziende non profit agiscono come fornitori privati di beni pubblici, ponendosi in una situazione intermedia tra il settore pubblico e quello privato e allargando un'offerta pubblica insufficiente per quantità e qualità.

Si può concludere dicendo che la fornitura di beni pubblici da parte del settore non profit rappresenta una soluzione ideale ai fallimenti del mercato, ma di second-best. Non viene eliminato il problema del free-rider e risulta praticamente impossibile conoscere le curve di domanda di beni pubblici da parte degli individui.

La teoria della fornitura di beni pubblici è stata criticata principalmente da Hansmann, su due principali aspetti. Il primo riguarda la limitazione dell'analisi da parte di Weisbrod alle sole *donative non profit*, come vengono definite dallo stesso Hansmann, avendo considerato le aziende non profit esclusivamente come fornitrici di beni pubblici, quando nella realtà l'insieme di beni e servizi offerti è molto più vasto.

Hansmann giudica, quindi, la teoria di Weisbrod incompleta in quanto non è in grado di spiegare la presenza di aziende non profit in settori diversi da quello dei beni pubblici. Il secondo si riferisce "alle ragioni per cui un'organizzazione senza fine di lucro e non un'impresa commerciale dovrebbe soddisfare l'eccesso di domanda che non è soddisfatta dall'offerta pubblica" (¹³¹), ovvero al perché Weisbrod non consideri come alternativa alle aziende non profit, le imprese profit oriented.

Queste critiche hanno portato Hansmann a formulare la sua teoria del fallimento del contratto, e Weisbrod a riformulare la propria, rimanendo comunque incompleta: si riesce a spiegare perché esista una fornitura privata di beni pubblici ma non a motivare perché debba essere fornita dal settore non profit (¹³²).

¹³¹ M. C. Bassanini, P. Ranci, *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro*, Fondazione Adriano Olivetti, Torino, 1990, p. 60.

¹³² Cfr. D. Cavenago, *op. cit.*, pp. 8-17.

3.3.3 Teoria del fallimento del contratto

La teoria del fallimento del contratto, quale sviluppo e ampliamento della teoria di Weisbrod, considera le aziende non profit come risposta ad una particolare forma del fallimento del mercato, detta fallimento del contratto, situazione nella quale l'impresa con fine di lucro non riesce a produrre beni e servizi a prezzi e quantità che permettano di massimizzare il benessere sociale ovvero di raggiungere una condizione Pareto-efficiente.

Dalla teoria economica si desume che le aziende profit oriented riescono a fornire beni e servizi per una quantità e ad un prezzo che massimizzano il benessere sociale, solo al verificarsi di determinate condizioni:

- che il consumatore possa, senza alcun costo aggiuntivo, fare un accurato confronto tra i prodotti e i prezzi di imprese differenti prima di effettuare l'acquisto;
- che possa accordarsi, con l'impresa prescelta, riguardo la qualità del bene o del servizio da acquistare e al prezzo che deve essere pagato;
- che possa verificare, a posteriori, se l'impresa ha mantenuto i termini dell'accordo ed ottenere, eventualmente, un risarcimento.

“Se queste condizioni non sono rispettate, il consumatore non è in grado di valutare la qualità dei beni e dei servizi acquistati e l'impresa a fine di lucro gode di un forte incentivo ad imbrogliare, diminuendo la qualità dei beni forniti o aumentando il prezzo al solo scopo di incrementare i profitti; in queste condizioni il contratto fallisce”⁽¹³³⁾. Il punto centrale della teoria di Hansmann è proprio questo: “le aziende non profit potrebbero incrementare il prezzo e ridurre la quantità offerta al pari delle imprese profit oriented, ma non ne hanno nessun interesse, in quanto sono soggette al vincolo di non distribuzione dei profitti, in altre parole i membri di un'azienda non profit non trarrebbero nessun vantaggio nell'aumentare i prezzi di vendita e da un livello di profitti più elevato. Questa situazione è alla base del vincolo fiduciario che lega l'impresa non profit al consumatore”⁽¹³⁴⁾. Come sosteneva, Weisbrod, il rivolgersi ad una azienda non profit costituisce comunque una soluzione di second best; questo significa che

¹³³ M. C. Bassanini, P. Ranci, *op. cit.*, p. 61.

l'efficienza sociale persa per il comportamento delle imprese for profit non viene interamente recuperata dall'operato delle aziende non profit.

Le organizzazioni senza scopo di lucro non consentono di eliminare completamente il problema del fallimento del mercato ma, costituiscono comunque una risposta: il consumatore, capendo che la qualità ed il prezzo offerti dalle imprese con fine di lucro non sono ottimali, si rivolge al

mondo non profit, verso il quale riserva maggiore fiducia, data la *non-distribution constraint*.

Hansmann parte dalla teoria di W. per poi ampliarla, andando a considerare anche il caso in cui il consumatore non assuma un comportamento da free-rider e scelga comunque di rivolgersi alle aziende non profit. “Il consumatore, infatti, rivolgendosi ad una azienda non profit, è sicuro che il denaro versato non sarà utilizzato per incrementare il profitto dei membri dell'istituto. Se un profitto c'è, questo viene reinvestito nell'attività e si traduce in una maggiore qualità e quantità del bene o del servizio offerto e quindi in una maggiore efficienza sociale” (¹³⁵).

La teoria di Hansmann è però applicabile ai soli settori nei quali le imprese for profit hanno incentivo ad assumere un comportamento a danno dei consumatori, ovvero quando viene a mancare

una delle tre condizioni sopracitate.

3.3.4 Teoria delle variabili di offerta

La teoria delle variabili di offerta, elaborata da Estelle James, si pone con mezzo unificatore delle due teorie precedentemente descritte. Il concetto fondante è il seguente: le aziende non profit rappresentano il metodo attraverso il quale l'ente pubblico offre beni pubblici a costi minori da un punto di vista politico. A differenza delle due precedenti teorie, che analizzano il problema dal lato della domanda, James introduce una nuova prospettiva, quella dell'offerta, valutando perché si possa ritenere preferibile la forma istituzionale dell'impresa senza fine di lucro anziché quella dell'impresa for profit. Innanzitutto, afferma che le organizzazioni prive di finalità lucrative si

¹³⁴ D. Cavenago, *op. cit.*, p. 21.

¹³⁵ D. Cavenago, *op. cit.*, p. 22.

sviluppano principalmente in quei settori dove l'ente pubblico ha deciso di delegare la produzione di determinati beni e servizi innanzitutto perché "le organizzazioni private operano con costi minori rispetto all'ente pubblico, soprattutto per quanto riguarda il costo relativo alla manodopera. Se la classe politica deve far fronte a pressioni per fornire una quantità maggiore di beni pubblici ed inoltre affrontare una certa resistenza all'innalzamento della pressione fiscale la via migliore è quella di delegare la produzione al settore privato (non si specifica ancora se profit o non profit). E' però necessario sovvenzionare parte della produzione per permettere ai produttori privati di incrementare l'output a costi ragionevoli".

Sul perché l'ente pubblico propenda poi per le aziende non profit piuttosto che per le imprese for profit, si può pensare alla potenzialità delle prime di raccogliere donazioni e contribuzioni liberali ed alla possibilità di avvalersi di personale volontario, considerato anche che nei settori di piccole dimensioni risulta particolarmente costoso fornire questo tipo di beni a costi ragionevolmente bassi. Un secondo motivo si fonda proprio sulla *non-distribution constraint* ovvero sull'obbligo di non distribuzione degli utili, che può garantire all'ente pubblico trasparenza e chiarezza delle operazioni. In conclusione James. afferma che "le aziende non profit esistono non grazie al contributo di molti donatori, ma, piuttosto perché un donatore con una grande forza contrattuale nel determinare i termini del contratto – l'ente pubblico – cerca un metodo per offrire beni pubblici e misti che comporti i costi minori da un punto di vista politico" (¹³⁶).

James, come Weisbrod, sostiene che le aziende non profit forniscono beni pubblici perché frutto di un processo politico però, mentre il primo pone alla base del processo l'applicazione del modello dell'elettore mediano (lo stato fornisce una determinata quantità di beni pubblici tale da soddisfare le esigenze del consumatore medio, lasciando insoddisfatti gli altri consumatori, che si rivolgeranno alle aziende non profit), la seconda propone una visione nuova del concetto: non è il consumatore che si rivolge ad un'azienda non profit, ma è l'ente pubblico che delega la propria produzione.

In sostanza, con la sua teoria delle variabili di offerta, l'autrice cerca di individuare tutte quelle motivazioni che spingono l'imprenditore ad optare per la formula istituzionale dell'azienda non profit rispetto a quella for profit. Sono state individuate due motivazioni:

¹³⁶ D. Cavenago, *op. cit.*, p. 32.

1. un'azienda non profit può operare come “impresa a fine di lucro mascherata”⁽¹³⁷⁾, ottenendo vantaggi fiscali, e come impresa for profit distribuendo utili in maniera occulta;
2. la forma istituzionale dell'azienda non profit risulta essere la più adatta quando l'obiettivo principale dell'attività di impresa non è il profitto, considerato mero strumento di finanziamento, bensì la diffusione di valori e principi o la fornitura di beni o servizi⁽¹³⁸⁾.

3.4 La classificazione proposta dalla dottrina economico-aziendale

Al fine di ampliare il raggio di osservazione del fenomeno in questione, appare opportuno accostare all'analisi macroeconomica, quella economico-aziendale, andando ad individuare le differenze tra enti pubblici, imprese ed aziende non profit attraverso l'osservazione delle relazioni tra l'esistenza di un profitto, il tipo di produzione effettuata e le forme istituzionali utilizzate per l'esercizio dell'attività.

Così introduce Pellegrino Capaldo il concetto di terzo settore: “E' di comune constatazione che i beni e i servizi di cui tutti noi abbiamo bisogno sono prodotti pressoché interamente da due entità composite: lo Stato, nelle sue innumerevoli articolazioni, e le imprese. Quelli prodotti dalle imprese, li acquistiamo attraverso atti di scambio sul mercato – di regola in condizioni di libera scelta – contro pagamento di un prezzo. Quelli prodotti dallo Stato, li acquistiamo direttamente o indirettamente – a volte senza farne neppure esplicita richiesta – attraverso una complessa rete di rapporti, basati sul pagamento di imposte, tasse, contributi e così via.

Nel loro complesso, dunque, Stato e imprese coprono quasi interamente la produzione di beni e servizi.

Pur essendo nel loro complesso di gran lunga i più importanti, Stato e imprese non esauriscono il novero dei produttori di beni e servizi; sulla scena vi sono, infatti, altri soggetti sia pur con ruoli secondari, talora assolutamente marginali. Penso a soggetti che destinano la loro produzione ad una ristretta e ben circoscritta categoria di persone; a soggetti che cedono la loro produzione gratuitamente a persone bisognose; penso, per

¹³⁷ Termine utilizzato da M. C. Bassanini e P. Ranci e ripreso da D. Cavenago

¹³⁸ Cfr. D. Cavenago, *op. cit.*, pp. 30-33.

fare un ultimo esempio, a soggetti che producono servizi culturali e li pongono a disposizione indistintamente di tutta la collettività senza alcuna controprestazione, al solo scopo di diffondere determinati valori. Si tratta, come si vede, di soggetti non riconducibili allo Stato, perché nascono ad iniziativa di privati ed operano con risorse e nell'interesse di privati; ma non riconducibili neppure alle imprese, perché non operano secondo la logica dello scambio, in vista del profitto" (¹³⁹).

Prima di procedere ad un'analisi omnicomprensiva e dettagliata dell'argomento, si richiamano alcune nozioni di base, cosicché il seguito risulti maggiormente comprensibile. Innanzitutto appare fondamentale definire il concetto di azienda. L'art. 2555 del codice civile riporta: "l'azienda è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". Si tratta di una nozione apparentemente sintetica, ma dalla quale è possibile estrapolare ricche informazioni. Emerge con evidenza il rapporto di mezzo a fine tra azienda e impresa: "l'azienda costituisce l'apparato strumentale (locali, macchinari, attrezzature, materie prime, merci ecc.) di cui l'imprenditore si avvale per lo svolgimento e nello svolgimento della propria attività.

Organizzazione e destinazione ad un fine produttivo sono dati fattuali che attribuiscono ai beni costituiti in azienda e all'azienda nel suo complesso specifico, particolare rilievo economico. I beni organizzati in azienda consentono la produzione di utilità nuove, diverse e maggiori di quelle traibili dai singoli beni isolatamente considerati. Se sul piano statico l'azienda si risolve nei beni che la compongono, sul piano dinamico essa è un nuovo valore" (¹⁴⁰).

L'azienda è quindi lo strumento necessario "a chi esercita professionalmente (in modo abituale e non occasionale) una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi" (¹⁴¹). Il termine produzione è da intendersi come la capacità di soddisfare esigenze, bisogni e desideri, attraverso la fornitura di beni e servizi utili alla comunità. L'azienda è sempre e comunque "un fatto di produzione", la quale può essere destinata, esemplificando, allo scambio sul mercato o a soggetti ben determinati o costituirsi come oggetto di atti di liberalità" (¹⁴²).

¹³⁹ P. Capaldo, *op. cit.*, pp.13-15.

¹⁴⁰ G. F. Campobasso, *Diritto Commerciale I. Diritto dell'impresa*, Torino, 2008, p. 138.

¹⁴¹ Art. 2082, Codice Civile

¹⁴² P. Capaldo, *op. cit.*, p. 17.

3.4.1 Le aziende pubbliche e private

Si introduce una prima distinzione tra aziende pubbliche e private. Le prime si configurano come lo strumento per mezzo del quale lo Stato assolve alle sue funzioni. Sul piano giuridico–organizzativo, si evidenzia una pluralità di aziende pubbliche, ovvero di centri organizzati per la produzione di beni e servizi, ovvero ancora di una molteplicità di soggetti giuridici preposti allo svolgimento dell’attività in questione ma, dal punto di vista economico, la pluralità si riconduce ad unità: si parla di un’unica azienda – lo Stato – in particolare in presenza di uno Stato accentratore, che assume su di sé uffici e responsabilità, riducendo al minimo lo spazio concesso ad eventuali enti territoriali minori. Le aziende private, invece, sono manifestazione della libera iniziativa di soggetti che perseguono determinati fini nel campo della produzione.

3.4.2 Le aziende private profit e non profit

Le aziende private possono essere classificate come segue:

- aziende di produzione per il mercato o imprese;
- aziende di erogazione (¹⁴³).

E’ opportuno approfondire separatamente il tema delle aziende private orientate al profitto (imprese) e di quelle orientate al perseguimento di finalità estranee al profitto (aziende di erogazione), solitamente denominate *non profit*. Dovrebbe essere chiaro, quindi, che le aziende non profit siano private, escludendo l’estensione di tale classe anche alle aziende pubbliche. “Se è vero, infatti, che le aziende pubbliche non perseguono il profitto, è altrettanto vero che questa loro peculiarità è largamente assorbita, starei per dire oscurata, da una ben più marcata specificità: che è appunto quella di essere *pubbliche*, cioè emanazione diretta di enti dotati, in qualche misura, di un potere di imposizione tributaria. E questa circostanza conferisce loro caratteri che le distinguono nettamente – in aspetti rilevanti della loro economia – dalle aziende private, poco importa se profit o non profit” (¹⁴⁴).

¹⁴³ Cfr. G. Zanda, *Lineamenti di economia aziendale*, Roma, 2006, p. 126.

¹⁴⁴ P. Capaldo, *op. cit.*, p. 19

3.4.3 Le aziende profit

Le aziende profit, comunemente denominate imprese, sono definibili come sistemi socio – economici che producono beni e servizi destinati al mercato e messi a disposizione dei consumatori (consumano direttamente il bene acquistato) e degli utilizzatori (rivendono o trasformano il bene acquistato) mediante lo scambio. Dallo scambio derivano le entrate (i ricavi) che vanno a remunerare i fattori produttivi” (¹⁴⁵).

Identifichiamo due tipi di fattori produttivi: in posizione *contrattuale* e in posizione *residuale*. I primi sono acquisiti dall’azienda mediante contratto, prestabilendone il compenso, che sarà indipendente dall’andamento economico dell’azienda; per questo motivo si dice che la loro remunerazione è tendenzialmente “certa, fissa e prioritaria”.

Ai secondi, invece, viene corrisposta una remunerazione “eventuale, variabile e postergata”, quindi successiva rispetto a quella dei fattori in posizione contrattuale, in quanto dipendente dall’esito della gestione (¹⁴⁶). I ricavi coprono la remunerazione sia dei fattori in posizione contrattuale (quindi i costi), sia di quelli in posizione residuale (rappresentando il reddito di esercizio).

“Condizione indispensabile per la sopravvivenza e lo sviluppo dell’impresa è la realizzazione, almeno nel medio–lungo periodo, dell’equilibrio economico, inteso come la capacità dell’azienda di sviluppare nel corso della sua vita un volume di ricavi tale da coprire tutti i costi e remunerare in misura congrua il fattore in posizione residuale. Ciò significa che, non basta ottenere un reddito d’esercizio, ma occorre anche che questo reddito sia congruo, cioè in linea con i compensi che il fattore in posizione residuale conseguirebbe fuori dell’impresa.

L’obiettivo dell’impresa è rendere quanto più elevato possibile il valore del reddito d’esercizio” (¹⁴⁷), andando oltre quello sufficiente per il raggiungimento dell’equilibrio economico dell’impresa. In tali casi ricorre l’utilizzo dei termini extra–profitto o sovra–profitto, anche se la terminologia è tuttora ancora un po’ confusa.

Nella tipica impresa, denominata capitalistica o tout court, è presente come fattore produttivo in posizione residuale il capitale proprio, a cui si può affiancare la funzione imprenditoriale, se svolta dagli stessi soggetti apportatori di capitale (altrimenti, se

¹⁴⁵ Cfr. G. Zanda, *op. cit.*, p. 34.

¹⁴⁶ P. Capaldo sottolinea l’esistenza di fattori la cui remunerazione in parte è contrattualmente prestabilita ed in parte è dipendente dal risultato di gestione.

¹⁴⁷ G. Zanda, *op. cit.*, p. 139.

assegnata a soggetti terzi, può ricevere una remunerazione fissa, variabile o mista a seconda di quanto stabilito).

La presenza di fattori a remunerazione residuale è indispensabile nell'impresa, poiché su di essi ricade *l'ineliminabile rischio generico*.

Chi conferisce fattori a remunerazione residuale è consapevole del rischio che va ad assumere, ritenendo di poter conseguire una remunerazione (variabile ed eventuale) superiore a quella che gli spetterebbe contrattualmente e almeno di quel tanto che lo compensi adeguatamente della dimensione del rischio a cui si espone. Questo – di più – è il profitto. Esso ha una funzione essenziale nella logica e nell'economia dell'impresa; è, ad un tempo, fine e condizione di esistenza dell'impresa.

E' meglio precisare: il profitto è indispensabile come congrua remunerazione per coloro che assumono su di sé il rischio; se non ci fosse il profitto, nessuno sarebbe disposto a fornire fattori a remunerazione residuale, essenziali per la sopravvivenza dell'impresa ma, al di là di questo contesto, il profitto non è necessario. Inoltre il profitto può essere inteso come “un indicatore del raggiungimento del fine dell'impresa. Essa (la congrua remunerazione), infatti, non trova ragione nell'oggetto della produzione, che viene più volte variato nel tempo, ma nel risultato economico conseguito con quella produzione, ovvero il profitto (¹⁴⁸).

3.4.4 Le aziende non profit

Una prima classificazione delle aziende non profit può essere realizzata considerando come elemento discriminante la destinazione della produzione, ovvero le fonti da cui provengono le risorse per la copertura dei costi di produzione. All'interno della macrocategoria delle aziende di erogazione distinguiamo:

- l'azienda di autoconsumo o autoproduzione;
- l'azienda di erogazione (o erogatrici) in senso stretto (dette anche filantropiche).

Si tratta di sistemi socio-economici dedicati alla produzione di beni e/o servizi atti a soddisfare i bisogni di:

¹⁴⁸ Cfr. P. Capaldo, *op. cit.*, pp. 20-27.

- persone o enti che sono all'interno dell'azienda o che comunque fanno capo all'azienda (aziende di autoconsumo o autoproduzione);
- persone esterne all'azienda (beneficiari) nell'interesse delle quali l'azienda è costituita e gestita (aziende di erogazione in senso stretto) ⁽¹⁴⁹⁾.

“L'obiettivo dell'azienda di erogazione è quello di realizzare i fini istituzionali in condizioni di equilibrio economico (proventi = oneri) e di efficienza (bassi oneri, alti rendimenti dei fattori produttivi utilizzati in azienda). I fini istituzionali riguardano l'adeguata soddisfazione dei bisogni delle persone (interne o esterne) nel cui interesse è stata creata l'azienda di erogazione. Va sottolineato che non è sufficiente che l'azienda di erogazione riesca a soddisfare ragionevolmente i bisogni delle persone nel cui interesse è costituita e gestita, ma è anche indispensabile che l'organizzazione operi in condizioni di equilibrio economico (proventi = oneri) e di efficienza” ⁽¹⁵⁰⁾.

Intrinsecamente connesse alle aziende di erogazione in senso stretto, quasi appartenenti alla medesima categoria, sono le *imprese sociali*, le quali meritano una trattazione autonoma per dare maggior rilievo ad alcune peculiarità, e non perché, sul piano concettuale, abbiano criteri e connotazioni nettamente differenti.

Per la trattazione dell'argomento si preferisce, dunque, considerarle come una terza classe a sé.

La prima classe comprende le aziende che destinano la produzione a soggetti predeterminati, gli stessi che hanno costituito e mantengono in vita l'azienda, sui quali ricadono i risultati di gestione. Si tratta di soggetti portatori di comuni bisogni che, per la soddisfazione degli stessi, si adoperano nella costituzione di un'azienda alla quale forniscono le risorse necessarie alla copertura dei costi, e dalla quale sono individuati come destinatari della produzione.

La seconda classe comprende quelle aziende la cui produzione è rivolta a determinati gruppi di persone bisognose, che vivono in condizioni di disagio, o al miglioramento, in qualche aspetto, delle condizioni di vita dell'intera comunità. L'attività è svolta non ricevendo alcuna controprestazione o una controprestazione simbolica.

L'aspetto caratterizzante consiste nella cessione dei propri prodotti o servizi, (riguardanti: sanità, cultura, assistenza, ricerca scientifica, ecc.) attraverso atti di

¹⁴⁹ Cfr. G. Zanda, *op. cit.*, pp.126-134.

¹⁵⁰ 50 Cfr. G. Zanda, *op. cit.*, pp. 133-134.

liberalità; conseguentemente la copertura delle spese non può che avvenire attraverso atti di liberalità di segno opposto, effettuati da soggetti che, condividendone i fini, sostengono

economicamente l'attività svolta. Appare evidente che, alla base di queste aziende, vi sia una condivisione di valori etici, da parte di persone disposte a offrire impegno personale e risorse economiche per il fine comune.

La terza classe, ovvero quella delle imprese sociali, comprende le aziende che destinano al mercato, e dunque allo scambio, la loro produzione, la quale, è utile precisare, non è strumentale al profitto, ma ad altre finalità quali, per citare gli esempi più importanti:

- procurare un lavoro a persone che, per ragioni di ordine fisico, psicologico, sociale, ecc., non riescono ad inserirsi in un normale circuito produttivo;
- offrire beni e servizi, (con determinate caratteristiche di qualità e di prezzo) che né Stato né imprese producono e la cui mancanza lascerebbe insoddisfatta, o mal soddisfatta, una domanda proveniente in genere da ceti economicamente deboli.

Anche alla base di queste aziende vi è una forte motivazione etica che porta ad offrire gratuitamente il proprio impegno e le proprie risorse finanziarie per il perseguimento di condivise finalità. Tale sostegno gratuito è fondamentale per la sopravvivenza di queste aziende che operano con modalità e in settori che le imprese ricusano proprio perché non consentono, secondo la pura logica economica, una gestione autosufficiente.

L'espressione *imprese sociali* sottolinea sia l'orientamento al mercato, sia il perseguimento di finalità diverse dal profitto, genericamente riconducibili all'interesse generale o al sociale ⁽¹⁵¹⁾.

3.4.5 Le aziende autoproduttrici

“L'azienda autoproduttrice nasce – di regola – ad iniziativa di soggetti che, avendo esigenze comuni, ritengono di poterle meglio soddisfare attraverso un'azione concentrata piuttosto che attraverso un'azione individuale. E poiché il soddisfacimento di tali esigenze passa attraverso la sistematica produzione di beni o servizi, ecco che questi soggetti, dopo essersi opportunamente organizzati e aver scelto la forma giuridica

¹⁵¹ Cfr. P. Capaldo, *op. cit.*, pp. 27-30.

adatta, promuovono una vera e propria azienda” .

Si tratta di beni e servizi che:

- non sono disponibili sul mercato in quanto nessuna impresa ha convenienza a produrli;
- non sono offerti dallo Stato, o sono offerti, ma in maniera insoddisfacente;
- sono disponibili a condizioni meno vantaggiose rispetto a quelle che si presume possano essere ottenute attraverso la produzione diretta.

Le comuni esigenze che si mira a soddisfare riguardano:

- *risposte a bisogni essenziali* degli aderenti o di loro familiari. Si pensi alla cura di determinate malattie per le quali né il mercato né la sanità pubblica offrono soluzioni accettabili;
- *perseguimento di valori etici fortemente sentiti*. Si pensi al desiderio di alcuni genitori di dare ai propri figli un’istruzione scolastica basata su indirizzi educativi e formativi diversi da quelli propri della scuola statale e che, a questo fine, sempre nel rispetto dell’ordinamento giuridico, vogliono dar vita ad un’apposita scuola;
- *tutela di interessi economici*. Ne sono esempi la concentrazione, da parte di persone residenti nella stessa area o esercenti la medesima attività, degli acquisti di determinati beni per ottenere condizioni più favorevoli; la gestione centralizzata di alcuni servizi e così via;
- *impiego del tempo libero* e quindi di attività sportive, culturali, ludiche ecc. Ne sono esempi i circoli sportivi e ricreativi, le svariate forme di associazioni culturali ecc.

Può accadere che siano le stesse imprese a dare vita ad un’azienda autoproduttrice, per le stesse motivazioni sopracitate. Come gli individui, infatti, anche le imprese possono talora constatare che un’azione concentrata per l’acquisizione di determinati fattori produttivi o, più in generale, per lo svolgimento di determinate funzioni può condurre ad una riduzione dei costi che esse sosterebbero qualora vi provvedessero singolarmente. Si pensi, per esempio, a imprese interessate ad esportare la propria produzione in paesi esteri, che, per svolgere una comune azione di penetrazione commerciale, costituiscano un apposito organismo (un’azienda) che curi l’acquisizione della clientela, il trasporto delle merci, l’incasso delle fatture.

L’ambito di appartenenza delle aziende autoproduttrici è estremamente ampio: esse possono avere per oggetto la cura di bisogni urgenti, legati alla salute dei loro aderenti (o familiari) oppure la cura di interessi puramente economici di persone o addirittura di imprese. Anche le forme giuridiche adottate sono alquanto differenziate: si va dall’associazione, comunemente denominata associazione self-help o di auto-aiuto, alle

società per azioni.

Nonostante ogni singola azienda di autoproduzione possa differenziarsi e distinguersi per caratteristiche e requisiti, sussiste un elemento accomunante, sul piano tecnico-economico:

le risorse necessarie per coprire i costi della produzione vengono fornite dai loro aderenti, in quanto unici destinatari della produzione. “La differenza fondamentale tra aziende autoproduttrici (e, più in generale, tra aziende non profit) e imprese consiste non in quel che fanno o nel modo in cui lo fanno, ma in una loro diversa posizione, in un loro diverso rapporto con il mercato” ⁽¹⁵²⁾. Come l’impresa, infatti, anche l’azienda autoproduttrice sostiene costi per produrre, ma a differenza di quest’ultima, la loro copertura non è affidata al mercato, con tutti i rischi connessi, ma è assicurata dai destinatari della produzione.

L’azienda autoproduttrice, nel corso della sua esistenza può trasformarsi, o in impresa o in azienda di erogazione. Il primo caso si realizza quando l’azienda constata che i prodotti/servizi offerti sono domandati a prezzi remunerativi, attraverso i quali non solo copre i costi, ma ottiene dei margini, o quando non raggiunge adeguati standard di efficienza e produce a costi elevati, a causa dei quali è necessario introdurre elementi di competitività che costringono l’azienda a raggiungere l’equilibrio economico di gestione. Il secondo caso, invece, si verifica quando l’azienda comincia ad offrire gratuitamente prestazioni e servizi anche a persone che non sono in grado di pagarli.

Tale spinta filantropica può essere giustificata dalla presenza di capacità produttiva inutilizzata, ma può anche essere la conseguenza della volontà di ampliare la struttura.

Tale operazione richiede nuove risorse che giungono all’azienda tramite atti di liberalità; ecco quindi la trasformazione: il beneficiario non è il fornitore di risorse, ma è un soggetto terzo.

3.4.6 Le aziende di erogazione

“Caratteristica tipica dell’azienda di erogazione è il fatto che la sua produzione, costituita in genere da servizi, viene ceduta senza diretta controprestazione. Ne sono beneficiari ora soggetti determinati che, in genere, vivono in condizioni di disagio, ora

¹⁵² P. Capaldo, *op. cit.*, p. 37.

soggetti indistinti o, più genericamente, un'intera collettività". Fondatori di una siffatta azienda sono uomini mossi da intenti filantropici, religiosi, culturali, per il perseguimento e la promozione dei quali approfondono il loro impegno volontario e gratuito. E' così che nasce un'azienda di erogazione che, pur muovendosi nella sfera privatistica, persegue finalità socialmente rilevanti.

La cessione della produzione, in alcuni casi, prevede una controprestazione simbolica, richiesta non per la copertura dei costi, quanto come stratagemma per contrastare lo spreco di risorse, insito nell'uso di un servizio reso gratuitamente. Se le entrate necessarie per il sostenimento dei costi non vengono reperite tramite la propria produzione, è chiaro che risulta necessario, per la sopravvivenza dell'azienda, un sistematico flusso di risorse conferite da soggetti che, condividendo i fini perseguiti, manifestano la loro propensione al sostenimento dell'attività svolta attraverso la fornitura di risorse in natura e in danaro. Le prime comprendono donazioni di beni di vario genere, materiali, derrate alimentari, nonché prestazioni di lavoro gratuito (volontariato). Anche quando non ricopre un ruolo decisivo, il volontariato va sempre e comunque incoraggiato, poiché favorisce l'introduzione, nella gestione, di elementi extra-economici (condivisione, partecipazione emotiva, solidarietà, ecc.) che ne accrescono l'efficacia. Le risorse finanziarie concernono contributi volontari corrisposti da soggetti legati in qualche modo all'azienda o che ne condividono i fini, redditi di beni patrimoniali che possono essere fabbricati, titoli di debito pubblico, altre attività a reddito fisso, titoli rappresentativi della proprietà di imprese, impiegati direttamente allo svolgimento dell'attività o semplicemente per ottenere un reddito. Vi sono proventi derivanti da attività collaterali ovvero risorse finanziarie conseguenti alla vendita di beni e servizi prodotti su richiesta di terzi. Al fine di avere un quadro completo di tutte le fonti di finanziamento, si citano anche i trasferimenti da enti pubblici e i redditi da lavoro. I primi sono percepiti dall'azienda di erogazione quando la sua attività viene percepita dai Pubblici Poteri come favorevole al benessere della comunità; i secondi sono tipici delle istituzioni (di regola, religiose) i cui componenti vivono in comunità e, accanto all'attività interna direttamente volta al raggiungimento dei fini dell'istituzione, svolgono un'attività esterna per la quale ricevono regolare compenso (ad esempio: insegnamento nelle scuole pubbliche). Delicato è il rapporto tra questa tipologia di azienda non profit e lo Stato, le cui rispettive attività non dovrebbero contrapporsi, né sovrapporsi ma, anzi, creare ampi spazi di collaborazione da cui far derivare prestazioni migliori e a costi più contenuti. Purtroppo, in molti casi, le aziende di erogazione

svolgono un vero proprio ruolo di supplenza della carente azione statale, con risultati accettabili, che potrebbero essere ottimi laddove lo Stato manifestasse concrete intenzioni collaborative. Inoltre, elemento di degno rilievo è la forte carica ideale che sostiene l'azienda di erogazione e che le conferisce una maggiore attitudine, rispetto alla struttura pubblica, al soddisfacimento dei bisogni umani. L'azienda, generalmente, trae sostentamento da più fonti, tuttavia, non mancano casi in cui l'azienda può contare solo su una di esse: è il caso delle fondazioni. Si tratta di aziende di erogazione che, per il finanziamento della loro attività, contano essenzialmente sul reddito di un patrimonio (il c.d. capitale di fondazione), attribuito loro dal soggetto o dai soggetti che le hanno costituite, affinché possano avere la certezza di risorse, nel continuo, per il perseguimento di determinanti fini.

Dal punto di vista economico, la gestione dell'azienda di erogazione è simile a quella dell'azienda di autoproduzione, in quanto consiste in un succedersi di proventi e spese. Vi è però una differenza rilevante: mentre nell'aziende autoproduttrici sono i proventi ad essere subordinati alle spese, le quali devono comunque trovare copertura nelle risorse fornite dai destinatari della produzione, nelle aziende di erogazione, sono i proventi a condizionare le spese, per le quali i primi si configurano come un limite invalicabile. In generale, la natura dei proventi, largamente dipendenti da atti di liberalità, richiederebbe soprattutto nella fase di avvio, un primo processo di accantonamento e di risparmio, antecedente al sostenimento di tutte le spese necessarie per il rafforzamento dell'azienda. In molti casi, tuttavia, i responsabili dell'azienda, animati da un desiderio incontenibile di dare manifestazione ai propri valori e ideali, respingono l'idea di differire le spese, rischiando, addirittura, la dissoluzione dell'azienda stessa (¹⁵³).

¹⁵³ Cfr. P. Capaldo, *op. cit.*, pp. 40-51.

3.4.7 Le imprese sociali

“Sono così denominate quelle aziende che, pur destinando allo scambio la loro produzione, perseguono finalità diverse dal profitto”. Queste finalità possono essere ricondotte a due:

- dare opportunità di lavoro a persone che non riescono ad inserirsi in un normale circuito produttivo;
- offrire beni e soprattutto servizi che né Stato né imprese producono e la cui assenza lascerebbe insoddisfatta una diffusa domanda proveniente soprattutto dai ceti economicamente deboli.

Al primo punto si parla dei soggetti emarginati dal mondo del lavoro: per portatori di handicap, persone di mezza età con scarsa qualificazione professionale, ex carcerati ecc., è assai problematica la ricerca di un’occupazione.

“Vi è sì qualche riserva di legge a favore di questa o quella categoria di soggetti svantaggiati, ma essa si mostra del tutto inadeguata sia sul piano quantitativo, sia – ciò che è ancor più importante – sul piano del merito: problemi come quello dell’inserimento o del reinserimento di soggetti svantaggiati non possono essere semplicisticamente risolti imponendo alle imprese (e, a volte, anche alla Pubblica Amministrazione) un certo numero di assunzioni.

Per questa via si appesantiscono, talora in modo insostenibile, i conti economici delle imprese e non si rimuovono alla radice le cause di disagio delle persone che si vorrebbe aiutare”.

E’ possibile, invece, con un’adeguata normativa in materia di lavoro e con modelli organizzativi della produzione diversi dall’impresa tradizionale e dalla Pubblica Amministrazione, “promuovere aziende con l’esplicito scopo di rispondere alla crescente domanda di lavoro proveniente, in particolare, da soggetti svantaggiati, per i quali – tra l’altro – il lavoro ha spesso funzione terapeutica; concepire un modello di azienda (e più propriamente di impresa) incentrato sul lavoro come fattore a remunerazione residuale: un modello di impresa che – consapevole di assumere iniziative che rispondono alla logica dell’impresa classica, perché non in grado di remunerare tutti i fattori produttivi alle correnti condizioni di mercato – affidi al compenso del lavoro la funzione di assicurare l’equilibrio della gestione. Se non sia

ossibile, in altri termini, concepire un modello di impresa ordinato alla creazione di lavoro e che al lavoro dia il più alto compenso possibile, sapendo in partenza che – di norma – esso sarà comunque relativamente basso” (¹⁵⁴).

Per quanto riguarda il secondo punto, nell’ambito della produzione di beni e servizi, lo Stato arroga a sé la produzione di alcuni beni, lasciando al mercato gli altri. Purtroppo, sono inevitabili degli spazi vuoti, nei quali lo Stato non ritiene di propria competenza e le imprese non hanno convenienza a trattare. In questo spazio si collocano le imprese sociali, che trovano adeguate condizioni per lo sviluppo di organizzazioni non orientate al profitto.

Le due finalità menzionate, non vanno intese come alternative, bensì in termini di complementarità. Non a caso spesso lo scopo di un’impresa sociale è quello di dare occupazione a soggetti svantaggiati, impiegandoli in attività orientate a produrre beni e servizi socialmente utili.

Come nelle aziende di erogazione, alla base delle imprese sociali vi sono forti motivazioni etiche grazie alle quali sorgono realtà aziendali, prevalentemente fondate sul volontariato, il quale svolge in sostanza due funzioni: l’una economica, l’altra etica. Sul piano economico permette l’accrescimento delle remunerazioni dei soggetti svantaggiati, a favore dei quali l’iniziativa è stata concepita; il contenimento dei prezzi dei beni e servizi offerti; il potenziamento dell’operatività, per rendere più incisiva la missione perseguita. Sul piano etico consente “un’umanizzazione di tutta l’attività aziendale, con ovvio accrescimento della sua efficacia”.

Sotto l’aspetto economico, la gestione dell’impresa sociale si articola in un susseguirsi continuo di costi e ricavi, intrecciati con atti di liberalità. L’acquisizione dei fattori produttivi, infatti, avviene ora attraverso il sostenimento di costi espressi da prezzi formati in normali operazioni di scambio a condizione di mercato; ora attraverso la corresponsione di un compenso largamente inferiore a quello corrente; ora addirittura gratuitamente. La vendita della produzione, a sua volta, avviene ora a prezzi di mercato; ora a prezzi inferiori per tener conto – nei limiti in cui lo consente il vincolo dell’equilibrio economico di gestione – della capacità di pagamento degli utenti.

Occorre fare una precisazione in merito all’equilibrio economico in riferimento alle imprese sociali, le quali, come le normali imprese, necessitano di fattori a remunerazione residuale per fronteggiare il rischio generico dell’impresa. Mentre

¹⁵⁴ P. Capaldo, *op. cit.*, p. 57.

nell'impresa tipica i titolari dei fattori a remunerazione residuale puntano ad una massimizzazione dell'eccedenza dei ricavi sui costi e quindi della loro remunerazione, nei limiti del possibile, nell'impresa sociale, al contrario la remunerazione dei fattori in posizione residuale trova un tetto, un limite massimo. Ciò è la naturale conseguenza, da un lato, dei fini che animano l'impresa, dall'altro della presenza del volontariato: non avrebbe senso, infatti, chiedere l'apporto del volontariato e, al tempo stesso, remunerare senza limiti alcuni soggetti. L'eccedenza che si viene a creare per la presenza del limite massimo, concorre, direttamente o indirettamente, ad espandere l'attività dell'impresa e a promuovere iniziative analoghe al fine di diffondere i propri valori.

CAPITOLO IV

IL TERZO SETTORE. UN QUADRO CONOSCITIVO

SOMMARIO: 4.1 Premessa – 4.2 Terzo settore e Welfare state- 4.3 Il non profit in Italia – 4.3.1 Il valore economico del non profit – 4.3.2 Le organizzazioni non profit – 4.3.3 Dimensione economica - 4.3.4 Numero e caratteristiche dei volontari. - 4.3.5 Rilevazioni statistiche – 4.4 Punti di forza e di debolezza del non profit

4.1 Premessa

Il valore sociale ed economico del volontariato costituisce un tema di estrema importanza, vista la fase di forte crescita e di profondo cambiamento che stanno attraversando le organizzazioni della società civile. L'attuale crisi non solo economica e finanziaria, ma soprattutto culturale, evidenzia il bisogno di affermare anche quei valori caratterizzanti il terzo settore e “tradizionalmente” estranei- alle volte- al business for profit: libertà, solidarietà, centralità della persona, sussidiarietà, gratuità, accoglienza e democrazia partecipata, ovvero tutti principi che creano per se stessi, coesione sociale e concertazione a livello collettivo. Il rapporto con le istituzioni diventa naturale e lavorare in rete è una necessità inderogabile.

Le organizzazioni di volontariato rientrano nel cosiddetto Terzo settore, di cui fanno anche parte le organizzazioni di promozione sociale, le cooperative sociali, le fondazioni di diritto privato, le fondazioni di origine bancaria, le ONG per lo sviluppo della cooperazione internazionale, i comitati, le istituzioni di pubblica assistenza e beneficenza e le organizzazioni caritatevoli di carattere religioso. Le organizzazioni che operano all'interno del Terzo settore sono quindi entità molto eterogenee, che vanno dai gruppi informali alle imprese sociali, cioè da strutture semplici ad altre più complesse dal punto di vista organizzativo.

È opinione comune che il Terzo settore non possa essere ricondotto entro modelli pre-costituiti, essendo una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione. È

tuttavia possibile delineare una tassonomia dell'insieme di aggregazioni collettive che fanno parte oggi del Terzo settore (Tabella 1.1).

Queste organizzazioni pur avendo diversa natura giuridica, struttura organizzativa e consistenza economica e finanziaria, condividono le seguenti caratteristiche¹⁵⁵:

- assenza di scopo di lucro;

natura giuridica privata;

- presenza di un atto di costituzione formale oggetto di un contratto formalizzato o di un accordo esplicito fra gli aderenti;

- autonomia di governo;

- utilizzo nelle attività di una quota di lavoro volontario;

- presenza di una struttura di governance democratica.

Tabella 1.1 I soggetti del Terzo Settore (riferimento normativo)

	<i>Soggetto</i>	<i>Riferimento normativo</i>
Tipologia organizzativa	Associazione riconosciuta	art. 12 e artt. 14-35 c.c.
	Associazione non riconosciuta	artt. 36-42 c.c.
	Fondazione	art. 12 e artt. 14-35 c.c.
	Comitato	artt. 36-42 c.c.
Tipologia giuridica	Cooperativa sociale	L. n. 381/1991
	Associazione di promozione sociale	L. n. 383/2000
	Organizzazione di volontariato	L. n. 266/1991
	Organizzazione non governativa	L. n. 49/1987
	Società di mutuo soccorso	L. n. 3818/1886
	Enti ecclesiastici	L. n. 222/1985
Qualifica civilistica	Impresa sociale	L. n. 118/2005 D.lgs. n. 155/2006
Qualifica fiscale	Onlus	D.lgs. n. 460/1997

Fonte: UNICREDIT FOUNDATION, *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia 2012*, 2012.

¹⁵⁵E. ROSSI, *Il Terzo settore dalla A alla Z - Parole e volti del non profit*, Editrice San Raffaele, Milano 2011, pag. 293-97.

Riprendendo ora la definizione data dal Consiglio dell'Unione Europea nell'“Anno europeo del volontariato”, definiamo il termine “attività spontanea”. Questa si riferisce a tutti i tipi di attività, formali, non formali o informali, intraprese in base alla libera volontà, scelta e motivazione di una persona e senza scopo di lucro. Detta attività porta beneficio al singolo, alle comunità e alla società nel suo insieme. È un mezzo con cui le persone e le associazioni rispondono alle necessità e alle preoccupazioni e sono spesso realizzate a sostegno di un'iniziativa di un'organizzazione senza scopo di lucro o basata sulla comunità. Tali attività non si sostituiscono a possibilità professionali o occupazionali remunerate ma aggiungono valore alla società.

Negli ultimi anni è stato particolarmente vivace il dibattito che ha avuto per oggetto il rapporto tra il volontariato e le altre organizzazioni del Terzo settore. Alcune importanti riflessioni sul tema, già da tempo, sottolineano l'importanza di tener presente la distinzione, con riferimento al complesso delle organizzazioni solidaristiche, tra attività svolte in forma individuale e quelle effettuate tramite organizzazioni. Il volontariato è una dimensione che può caratterizzare l'impegno personale nell'ambito della cooperazione sociale e delle altre organizzazioni solidaristiche, nelle istituzioni, nei contesti di studio, di lavoro e di impegno professionale. Le organizzazioni di volontariato, invece, si costituiscono sulla base di un progetto specifico e del coinvolgimento spontaneo di più individui, nella prospettiva di un impegno solidale.⁽¹⁵⁶⁾

E', da un lato, un'azione organizzata, sviluppata su base associativa, dall'altro, espandendosi nella società, trova la spinta di specifiche culture civili oppure credenze etico-religiose. In altre parole, le organizzazioni di volontariato hanno un profilo identitario che cercano di tenere in equilibrio con una dimensione di tipo organizzativo o di servizio.

Nonostante la difficoltà nel mantenere questo equilibrio, messo spesso in discussione da trasformazioni e difficoltà a rapportarsi con le altre istituzioni, queste organizzazioni hanno prodotto negli ultimi decenni innovazioni considerevoli nel lavoro sociale, in ambito sia pratico che culturale.

In questa prima parte introduttiva ritengo importante riportare le parole del Presidente Napolitano e poi quelle di Papa Benedetto XVI sull'argomento.

¹⁵⁶ E.ALECCI,M. BOTTACCIO, *Fuori dall'angolo-idee per il futuro del volontariato e del terzo settore*, Napoli-Roma, l'Ancora del Mediterraneo, 2010 p.99

Il Presidente Napolitano, nel suo discorso del 4 dicembre 2009, rivolgendosi ai rappresentanti delle associazioni di volontariato, ha di fatto sottolineato come questa realtà rappresenti per il nostro Paese una risorsa fondamentale sotto il profilo economico, per le attività e i servizi offerti, che svolgono un indispensabile compito di integrazione e talvolta di supplenza dell'azione pubblica. Esso rappresenta una fondamentale risorsa sotto il profilo dell'etica civile e non solo. Il volontariato produce beni materiali di aiuto e di sostegno al disagio, alla malattia, alla disabilità, alla dipendenza; ma proprio per la capacità di superare i confini di una solidarietà spontanea, familiare e amicale, esso produce pure beni immateriali, comportamenti virtuosi, esempi e modelli degni di essere imitati.

Questa attività giova sia a chi la riceve: aiuta a fronteggiare situazioni difficili, superare traumi o condizioni di isolamento, offre strumenti di crescita e sostegno in modo da essere migliori studenti, migliori lavoratori e migliori cittadini. Ma arricchisce anche chi la svolge: è moralmente appagante, integra il tempo dedicato al lavoro o allo svago o alla cura dei propri cari, è un'occasione di vita attiva per gli anziani che hanno cessato l'attività lavorativa, così come una passerella verso il lavoro per gli studenti che acquisiscono in questo modo relazioni ed esperienze fruttuose. In generale può essere visto come un processo di miglioramento della società.

Nonostante la sfera politica sia cosciente dell'importanza e della rilevanza del volontariato, spesso questa non guarda con sufficiente attenzione alle espressioni della società civile, in particolare a quelle forme di aggregazione e associazione volontarie che sono capaci di favorire la coesione sociale e produrre ricchezza sia materiale sia morale. Nel tempo si è cercato di regolare in maniera più consona l'attività di volontariato dandone un giusto riconoscimento, resta però tuttora un'eccessiva burocratizzazione di certe attività che rendono eccessivamente lungo e difficile l'operato delle organizzazioni.

Il volontariato svolge un ruolo cruciale per far crescere la solidarietà tra i popoli attraverso l'adozione di stili di vita responsabili e iniziative di cooperazione internazionale. Si opera in attuazione dei principi del dono e della gratuità, della solidarietà e della sussidiarietà, contribuendo a creare una cultura solidale e del bene comune centrata sulla persona. Inoltre rilancia una cultura civile e democratica tesa a promuovere la partecipazione e la cittadinanza attiva. Come ha detto l'ex Ministro Sacconi, il volontariato non è un ambito accessorio della nostra convivenza, ma ne è e

costituisce un elemento distintivo della qualità della nostra democrazia e del nostro vivere sociale.

Dove cresce, aumentano il capitale sociale, la correttezza e la ricchezza delle relazioni interpersonali, il rispetto di regole condivise. Il capitale sociale costituisce un fattore essenziale dello sviluppo economico.

Anche Papa Benedetto XVI ha affrontato più volte nei suoi discorsi il tema del volontariato e la sua importanza.

Circa i rapporti tra associazioni e Stato, il Pontefice ha dichiarato che se il volontariato consiste anche in piccoli e grandi servizi e fatiche che non sempre danno nell'occhio, l'amore del prossimo non si può delegare e lo Stato e la politica non possono sostituirlo anche se sono tenuti a creare condizioni generali favorevoli all'impegno personale dei volontari. I volontari non sono "tappabuchi" della rete sociale, ma persone che contribuiscono a delineare il volto umano e cristiano della società. Senza il volontario, il bene comune e la società non possono durare a lungo, poiché il loro progresso e la loro dignità dipendono in larga misura proprio da quelle persone che fanno più del loro stretto dovere. Il volontariato è un cammino senza la solita domanda circa l'utilità ed il profitto, un percorso che rende aperti alle necessità dell'altro, alle esigenze della giustizia, della difesa della vita e della salvaguardia del creato⁽¹⁵⁷⁾.

Benedetto XVI ha poi dichiarato che il progresso e la dignità di una società dipendono proprio da quelle persone che fanno più del loro stretto dovere; l'uomo infatti è molto più di un semplice fattore economico da valutare secondo criteri economici. L'impegno volontaristico è un servizio reso alla dignità dell'uomo e l'impegno verso il prossimo dilata il cuore di chi opera.

¹⁵⁷ G. BARDONE, *La dignità della persona umana e le leggi sul volontariato*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012, p. 150-154

4.2. Terzo settore e welfare state

Lo sviluppo del mondo del volontariato è legato soprattutto a cause esterne, quali il fallimento dello Stato (Weisbrod 1975)⁽¹⁵⁸⁾ e del mercato (Hansmann 1988)⁽¹⁵⁹⁾. Non per questo però gli si attribuisce un ruolo ancillare a questi ultimi.

Anche l'Italia, come in tutto l'Occidente, a partire dagli anni Ottanta ha visto apportare quei processi di delegittimazione dello Stato e dell'intervento pubblico, di attacco al welfare e alla retribuzione del reddito tramite il prelievo fiscale progressivo, di estensione della precarizzazione dei rapporti di lavoro.

Questa situazione può essere vista come uno scontro tra culture, atteggiamenti e stili di vita che si sono contrapposti negli ultimi decenni. Da una parte si sono confrontate culture di vario genere che hanno promosso un avanzamento sociale, l'interesse generale, la partecipazione alla vita collettiva, un'etica pubblica, diritti e tutele: le lotte sindacali per la terra, le cooperative e le società di mutuo soccorso, la partecipazione al voto e alla vita dei partiti, i diffusi centri di aggregazione e di impegno collettivo in cui hanno operato milioni di persone, l'esplosione del volontariato e del Terzo settore.

¹⁵⁸ Weisbrod considera le aziende non profit come produttrici di beni pubblici. La sua ricerca è volta a determinare il ruolo delle aziende non profit in un'economia che la letteratura economica aveva sempre, fino ad allora, ripartito in un settore pubblico ed uno privato. B.A. WEISBROD, *The non profit economy*, Harvard University Press, Cambridge, 1988.

¹⁵⁹ Per Hansmann il motivo principale della nascita e della diffusione del Terzo Settore è da rintracciare non tanto nel fallimento dello stato nel tentativo di erogare servizi efficaci nel fronteggiare bisogni sempre più esistenziali come quelli postmoderni (nuove forme di povertà legate sia a insufficienza di lavoro e di reddito sia- concomitante a questo- ad un impoverimento della rete di relazioni identitarie, dal che isolamento, deperimento delle chance di vita, mancanza di fiducia in se stessi, scivolamento potenziale nella devianza etc.), quanto nel fallimento del mercato, come un'istituzione incapace di garantire un'informazione sufficientemente trasparente circa la qualità di beni/servizi necessari a corrispondere a quel nuovo tipo di domande sociali. In mancanza di tali conoscenze, e di fronte alla natura qualitativa del bisogno (che tocca- come abbiamo detto- sfere private dell'identità personale), i consumatori preferiscono fidarsi di strutture, come quelle volontaristiche e cooperative, che- malgrado disfunzionalità e approssimazione professionale- non ragionano secondo la sola logica impersonale del profitto, e garantiscono comunque ascolto, dialogo, tentativi di comprensione. In una parola, che offrono in qualche modo reti di appartenenza e cerchi sulle quali poter contare. James (con Rose-Akerman) amplia il ragionamento di Hansmann e problematizza, oltre al lato della domanda, anche quello dell'offerta del fenomeno. Non bastano una condizione di difficoltà delle imprese for profit a dar risposte adeguate alle nuove domande. Occorre anche che esistano sul territorio una più o meno fitta rete di imprenditori morali ed ideologici (sindacati, chiese, strutture ospedaliere e di servizio pubblico) dotati del necessario capitale finanziario e professionale ma soprattutto mossi dalla ricerca ben poco disinteressata di prestigio, riconoscimento sociale, autorità, potere, influenza. Come si vede, il principio logico sul quale si muovono queste analisi- che per certi versi complessificano utilmente i termini della questione e colgono, come diremo, alcuni aspetti importanti della stessa- è che anche il mondo della solidarietà organizzata, specie per quanto riguarda i suoi aspetti produttivi ed economici, si muove in base ad, una razionalità di tipo utilitaristico, in fondo un po' come fanno gli stessi apparati di lavoro pubblici e privati.

Dall'altra, troviamo però culture opposte, assai più centrate sull'affermazione individuale, che disconoscono qualsiasi interesse collettivo, dominate dagli imperativi del consumo e da modelli acquisitivi individualistici, pronte a ricorrere all'illegalità. Queste culture "egoistiche" sono andate di pari passo con una crescente corrosione delle istituzioni e una sempre più diffusa tendenza della politica a usare il pubblico come strumento di interessi privati¹⁶⁰).

È cresciuta la mancanza di fiducia verso lo Stato e il mercato come istituzioni capaci di risolvere le crisi del nostro tempo: l'uno troppo burocratico e l'altro disattento alle questioni legate ai diritti umani e alle disuguaglianze sociali. Il risultato è stata la ricerca di una terza via.

L'emersione del volontariato in Italia ha però radici ancora più lontane. Già negli anni Settanta, l'emersione in Italia del volontariato "politico" costituisce una grande novità nel panorama delle esperienze di lavoro sociale. Tale modalità di presenza sul territorio esprime una forte discontinuità con la prassi delle organizzazioni tradizionali, controllate in gran parte dalla Chiesa cattolica e dai partiti, in misura minore. A partire dal periodo post-unitario in poi, queste organizzazioni operano per decenni con una logica di tipo assistenziale, facendo beneficenza, senza porsi il problema di intervenire per eliminare la povertà e le sue cause. Esse si muovono in una situazione caratterizzata da un basso livello di protezione sociale, in cui la risposta ai bisogni della gente è affidata in prima battuta alle famiglie, e in cui lo Stato interviene in maniera residuale e particolarista attraverso queste organizzazioni filantropiche, che controlla mediante sostegno finanziario. Tra le istituzioni pubbliche e queste organizzazioni s'instaura un rapporto di mutuo adattamento: sostegno economico e assicurato consenso verso la copertura di ambiti d'intervento sociale che lo Stato non è in grado di presidiare. Per questo accade che il servizio alle persone non segue il mutamento e la diversificazione dei bisogni, ma tende ad autoriprodursi.

Le nuove organizzazioni volontarie nascono prevalentemente come gruppi informali, animati da una forte ricerca di senso e dal desiderio di misurarsi con i bisogni sociali emergenti, e si presentano svincolati dal controllo diretto delle gerarchie ecclesiastiche o dei partiti. Si tratta di organizzazioni leggere, differenziate da gruppo a gruppo, impegnate politicamente per il cambiamento sociale, operanti in rapporto dialettico con le istituzioni. I nuovi gruppi abbandonano l'impostazione assistenziale e cercano di

¹⁶⁰ E. ALECCI M. BOTTACCI, op.cit., p. 11

promuovere l'organizzazione di strutture territoriali capaci di offrire una *chance* di reintegrazione agli emarginati. L'azione volontaria assume su di sé un compito ambizioso: la condivisione con gli ultimi. Ciò viene promosso non tanto come un'efficace strategia riabilitativa, quanto come un nuovo modello di convivenza sociale, antagonista ai codici medicalizzanti dell'intervento istituzionale.

Nel giro di pochi anni, il volontariato politico viene attraversato da un processo di metamorfosi, che determina un cambiamento profondo della sua fisionomia iniziale. Come anticipato, alla base di questa trasformazione c'è il ruolo giocato dalle politiche pubbliche, costrette a fronteggiare una crisi di una gravità mai avvertita precedentemente, sia fiscale che di efficacia del sistema di welfare. I gruppi che si radicano nel territorio, e che sperimentano un impatto diretto con situazioni complesse di marginalità e di degrado, si organizzano per promuovere o avviare direttamente servizi alle persone incontrate. Si tratta di interventi spesso innovativi, che individuano bisogni sociali ancora non riconosciuti nell'ambito delle politiche pubbliche. Ben presto si pone il problema di dare continuità e stabilità alle iniziative messe in piedi. Questa esigenza determina l'avvio di un processo di progressiva specializzazione e professionalizzazione dell'azione volontaria, e una transazione da modalità organizzative semplici a forme sempre più complesse.

A queste trasformazioni, si accompagna un mutamento profondo nei rapporti tra organizzazioni di volontariato e istituzioni pubbliche, di cui c'è un'evidente traccia in alcuni importanti provvedimenti legislativi con i quali si riconosce la funzione del volontariato. I risultati delle ricerche relative ai primi anni di applicazione di riforma dei servizi sociali rilevano, tuttavia, che quanto più le organizzazioni solidaristiche si strutturano, tanto più esse perdono in termini di efficacia e di capacità innovativa. A questo riguardo, l'ipotesi è che le organizzazioni di volontariato possono ritrovare una loro specifica capacità di generare cambiamenti nei contesti in cui operano, nella misura in cui esse ritrovano le coordinate essenziali dell'agire volontario, ovvero la gratuità e il radicamento sociale¹⁶¹).

Generalizzando le organizzazioni della società civile, difatti, sono organizzazioni che stimolano la libertà d'iniziativa dei cittadini. L'idea è che le persone hanno il diritto di agire in modo autonomo per migliorare la qualità della propria vita. Allo stesso tempo però, ciò che definisce queste organizzazioni è anche l'enfasi sulla solidarietà, sull'idea

¹⁶¹ E. ALECCI M. BOTTACCIO, op. cit., p.102

che le persone hanno la responsabilità non solo verso se stessi, ma anche verso la comunità di cui sono parte. Proprio a causa della combinazione tra struttura privata e scopo pubblico, della partecipazione dei cittadini, della flessibilità e capacità di sfruttare l'iniziativa privata per scopi pubblici, le organizzazioni della società civile sono state sempre più considerate importanti partner nello sforzo di realizzare nuove soluzioni alla crisi del welfare state.

Tra le funzioni attribuite a tali organizzazioni vi è in primo luogo quella di produrre coesione sociale.

Dato il progressivo sgretolamento degli elementi di legittimazione del welfare, la coesione sociale assume un vero e proprio valore economico. Non ci può essere ripresa economica senza coesione sociale, poiché la ripresa ha bisogno degli effetti positivi che la coesione porta con sé, in termini di disponibilità al rischio e di investimento sul futuro.

Il sistema di welfare si avvale di soggetti non pubblici, vicini ai bisogni e alle domande dei cittadini, in grado di costituire una rete spontanea di base e disponibili ad equilibrare la copertura pubblica; tra questi soggetti ritroviamo la famiglia e il Terzo settore che, in vario modo affiancano lo Stato e il mercato. Attraverso la coesione sociale, la società civile entra a pieno titolo nel processo di costruzione della sfera pubblica e acquista una rilevanza anche economica.

Si confrontano almeno tre posizioni attribuite al ruolo del Terzo settore nella costruzione della coesione sociale⁽¹⁶²⁾:

1. prospettiva neo-liberista: il Terzo settore è un produttore di servizi come tale esso risponde a logiche di flessibilità e concorrenza nella produzione di politiche di welfare. Opportunamente regolato, il Terzo settore permette di ridurre la spesa sociale, migliorare la qualità dei servizi e aumentare la libertà di scelta⁽¹⁶³⁾. Nella prospettiva neo-liberale le organizzazioni non profit sono fornitrici di servizi in partnership pubblico-private. Laddove la burocrazia statale risultava essere inefficiente e inefficace si cerca di riorganizzare il settore pubblico in unità aziendali, di sostituire la fornitura concorrenziale con veri e propri mercati tra pubblico, profit e non profit; di introdurre strategie di marketing e flessibilità; di utilizzare strategie di rendicontazione, strumenti

¹⁶² H.K. ANHEIER, *Il ruolo del settore non profit nel rafforzamento della coesione sociale: tendenze e scenari*, Sociologia e politiche sociali, Vol.11, n.2, 2008, p.111-126

¹⁶³ A. BATTISTELLA, U. DE AMBROGIO, E. RANCI ORTIGOSA, *Il Piano di Zona*, Roma, Carrocci Faber 2004

di misurazione delle performance e di controllo delle entrate e delle uscite. Si assiste cioè ad un cambiamento nel ruolo delle organizzazioni non profit in qualità di erogatori di servizi: da enti/soggetti che affrontano domande specifiche di beni quasi pubblici, che integrano e completano la fornitura pubblica, verso l'acquisizione di uno status di partner paritario della pubblica amministrazione, come strumenti centrali di sviluppo e cambiamento.

2. prospettiva neo-tocquevilliana: il Terzo settore rafforza la coesione e l'integrazione sociale mediante il contributo che apporta alla crescita di fiducia e reciprocità. Secondo i sostenitori di questa prospettiva, le istituzioni devono promuovere il Terzo settore e valorizzarlo favorendo la partecipazione e la cittadinanza attiva⁽¹⁶⁴⁾. Questa prospettiva intende le organizzazioni non profit come espressione della società civile, sottolineandone la funzione d'integrazione sociale, partecipazione e rafforzamento della comunità. Secondo questa linea di pensiero, la crescita economica e il governo democratico dipendono criticamente dalla presenza di capitale sociale, dall'esistenza di legami di fiducia e da norme di reciprocità che facilitano l'interazione sociale. Le organizzazioni della società civile sarebbero una sorta d'infrastruttura sociale che crea e facilita il senso di fiducia e l'inclusione sociale;

3. prospettiva della rendicontazione sociale (social accountability): le organizzazioni del Terzo settore sono viste come strumenti di pressione per ottenere dalla Pubblica Amministrazione e dalle imprese, maggiore trasparenza e responsabilità nei confronti degli impatti sociali e politici delle loro azioni⁽¹⁶⁵⁾. Questa prospettiva prende avvio da una visione conflittualista e pluralista dei rapporti. Nella visione pluralista i conflitti d'interesse e identità non vengono eliminati ma trasformati in confronti regolati che permettono il mantenimento di un livello accettabile di coesione sociale in termini di fiducia nei confronti delle istituzioni. La società civile non è un mezzo di promozione della solidarietà, ma un meccanismo di mobilitazione della pressione popolare al fine di creare un progetto radicale di rafforzamento e cambiamento. Nella prospettiva della rendicontazione il non profit è uno strumento per migliorare l'efficienza del governo attraverso la qualificazione della fornitura dei servizi pubblici e una programmazione più informata. Le iniziative di rendicontazione possono essere considerate rilevanti perché potrebbero portare a un'emancipazione, in particolare di coloro che si trovano in

¹⁶⁴ G. ROSSI, L. BOCCACCIN, *Le identità del volontariato italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 2006

¹⁶⁵ L. CECCARINI, I. DIAMANTI, *Prefazione: le missioni e le professioni del volontariato*, Ancona, CSV Marche- Il volontariato nelle Marche, 2006

situazioni di povertà, ampliandone le libertà individuali di scelta e di azione. L'attenzione sulla società civile contribuisce all'importanza politica del Terzo settore.

A seconda della configurazione e organizzazione del welfare state il Terzo settore avrà una configurazione diversa.

Il compito cruciale del volontariato, oggi, è quello di rafforzare, anzi rivitalizzare, una cultura e una pratica costante segnate dall'interesse generale, dalla solidarietà, dalla giustizia, dall'equità, dalla legalità, dall'accoglienza e dall'interculturalità⁽¹⁶⁶⁾.

Diverse ricerche confermano che esiste una connessione specifica tra modello di welfare state e grado di espansione, caratteristiche e ruolo del Terzo settore.

Il radicamento del Terzo settore all'interno della struttura sociale ed economica può essere analizzato tenendo in considerazione diversi aspetti, quali ad esempio:

- il numero di occupati e quindi le dimensioni quantitative del settore e l'estensione della spesa pubblica in servizi di welfare;
- l'estensione della copertura pubblica e del grado di responsabilità di cura lasciato alle famiglie, non attribuendo importanza all'organizzazione della fornitura dei servizi sociali;
- il modello di organizzazione nella fornitura di servizi sociali, considerando non solo il ruolo che il Terzo settore assume nella fornitura dei servizi, ma anche il tipo di finanziamento cui esso ricorre prevalentemente, cioè in quale misura esso dipenda dallo Stato o da altre fonti finanziarie.

Queste classificazioni costituiscono un importante contributo alla comprensione dei legami tra sviluppo dei sistemi pubblici di welfare e ruolo del Terzo settore.

In Italia, nello specifico come già menzionato, fin dagli anni '80 si è evidenziata la complessificazione e pluralizzazione delle forme di regolazione pubblica che vede l'articolarsi all'interno del sistema di welfare di istituzioni pubbliche, mercato, Terzo settore e famiglia. Si è quindi realizzata una situazione d'interdipendenza tra i vari attori, realizzando una pluralità di servizi.

L'importanza e il valore attribuiti al lavoro svolto, in particolare dalle organizzazioni del volontariato da parte della società, può considerarsi una risposta alla crisi di legittimazione dello Stato e delle istituzioni in generale, pertanto, la misurazione dell'impatto del volontariato tiene conto, tanto della funzione del volontariato nello

¹⁶⁶ E. ALECCI, M. BOTTACCIO, op. cit., p. 12

sviluppo democratico e dei valori di giustizia, quanto dell'apporto offerto all'efficacia dei sistemi di welfare state.

Oggi nel nostro Paese c'è una presenza capillare di organizzazioni di dimensioni nazionale o locale, in maggioranza collegate a reti. Con una forte attitudine a captare, riconoscere e rispondere ai problemi emergenti sul territorio. Il volontariato è uscito dal ruolo di *problem solving* cui qualcuno negli anni ha tentato di relegarlo e vuole affermarsi oggi come soggetto attivo del cambiamento necessario per superare la crisi, offrendo valori in più: la capacità di rispondere ai bisogni delle persone e di aiutare ciascuno a svolgere i propri doveri di solidarietà, nella convinzione che solo assicurando i diritti delle persone e delle comunità sia possibile riconoscere un sentimento di fiducia. Nella triplice crisi del nostro tempo, di socialità, di partecipazione ed economica il volontariato ha molte cose da pensare e non solo da fare. Anche per questo è necessario un rilancio identitario e culturale, pragmatico e politico⁽¹⁶⁷⁾.

Negli ultimi venti anni il volontariato ha conosciuto un'evoluzione che ne ha ampliato il ruolo nella società e ne ha fatto un protagonista del welfare state, definendo la propria identità. Il volontariato realizza e collega i due grandi valori della solidarietà e della sussidiarietà che si basano sulla Costituzione e trovano formale espressione negli indirizzi legislativi più recenti. È evidente il valore educativo del volontariato non solo per la persona ma anche per la comunità e per le istituzioni.

Partendo dall'analisi della Costituzione, alcuni suoi articoli sollecitano l'attività di volontariato. Una volta che li si combinano tra loro essi funzionano, per così dire, da colla costituzionale del volontariato. Si tratta dell'art. 2, là dove dice che la Repubblica postula "l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica economica e sociale", dell'art. 4, che sancisce il dovere del cittadino "di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società" e dell'art. 18, dove è protetto il diritto dei cittadini "di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla Legge penale". Il volontario può dunque considerarsi come un'attività sociale meritevole di protezione costituzionale, sia dal punto di vista delle modalità del suo esercizio, sia per il suo specifico contenuto⁽¹⁶⁸⁾.

¹⁶⁷ G. BARDONE, op. cit., p.156

¹⁶⁸ *Intervento del Presidente Napolitano alla celebrazione della "Giornata del Volontariato"*, Palazzo del Quirinale, 4 dicembre 2009, <http://www.quirinale.it/elementi/Continua.aspx?tipo=Discorso&key=1730>

Fin dagli anni '70 si è iniziato a parlare di valore sociale del volontariato in quanto risposta credibile alla crisi dello stato sociale. Tale complessa struttura di solidarietà riusciva a garantire diritti sociali attraverso servizi che lo Stato non era più in grado di erogare a causa di vincoli di bilancio sempre più stretti e che il mercato non aveva convenienza ad offrire. A partire dagli anni '80 le organizzazioni di volontariato hanno ottenuto una legittimazione giuridica e politica nel quadro di riforma delle politiche sociali, fino ad arrivare alla Legge quadro sul volontariato che ha fornito la base giuridica per coinvolgerle nel welfare mix. Con la Legge 266/1991 si apre la strada al volontariato per un suo ingresso nell'arena pubblica attraverso l'attivazione di rapporti con le amministrazioni locali. Questa Legge ha definito un settore della vita nazionale in cui la Corte Costituzionale ha ravvisato "la più diretta realizzazione del principio di solidarietà sociale, per il quale la persona è chiamata ad agire non per calcolo utilitaristico o per imposizione di un'autorità, ma per libertà e spontanea espressione della profonda socialità che caratterizza la persona stessa".

La Repubblica Italiana ha quindi riconosciuto il valore sociale e la funzione del volontariato come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, inoltre ne promuove lo sviluppo salvaguardandone l'autonomia e ne favorisce l'apporto originale per il conseguimento delle finalità di carattere sociale, civile e culturale definite dallo Stato e gli enti locali.

La Legge fornisce la definizione di attività e di organizzazioni di volontariato, ed esplicita le relazioni tra dette organizzazioni e le istituzioni pubbliche.

L'attività di volontariato è quell'attività svolta di persona, spontaneamente e liberamente attraverso un'organizzazione della quale il volontario fa parte, senza alcun guadagno personale diretto o indiretto, esclusivamente per motivi di solidarietà. L'attività non può venire remunerata in alcuna maniera, neanche dal beneficiario. Al volontario possono solo venire rimborsate, dall'organizzazione di cui fa parte, le spese dirette nelle quali incorre necessariamente per lo svolgimento dell'attività stessa, entro limiti stabiliti in precedenza dall'organizzazione di volontariato, ma non può svolgere alcuna forma di lavoro remunerato all'interno della stessa.

Le attività di volontariato sono gratuite per gli utenti, il loro scopo è la solidarietà verso gli utilizzatori o verso il bene comune, e sono senza scopo di lucro. Inoltre le organizzazioni di volontariato devono avere una struttura interna democratica, i loro rappresentanti sono eletti e non retribuiti, i loro membri hanno diritti e doveri e ci sono dei criteri per l'ammissione e l'espulsione dei membri stessi.

L'assicurazione dei volontari è obbligatoria e le istituzioni pubbliche devono coprire i costi assicurativi qualora essi siano impiegati in progetti svolti nell'ambito di accordi formali tra le organizzazioni di volontariato e l'istituzione pubblica, in particolar modo con l'ente locale.

A livello nazionale la legge istituisce l'“Osservatorio Nazionale sul Volontariato” che sostiene il movimento promuovendolo e sviluppandolo con ricerche, banche dati, progetti e formazione specifica.

Infine la legge afferma il principio di sussidiarietà, assegnando alle Regioni e alle Province il diritto di istituire dei registri regionali per le organizzazioni di volontariato. L'iscrizione ai registri regionali è una condizione necessaria per accedere ai finanziamenti pubblici, stabilire convenzioni con gli enti locali e beneficiare dalle esenzioni fiscali previste dalla legge stessa (art. 6).

Quelle iscritte al registro sono esenti dal pagamento di alcune tasse statali. Inoltre la legislazione nazionale prevede deduzioni fiscali per donazioni e nel 2006 una norma statale ha permesso ai cittadini di destinare il cinque per mille delle proprie imposte sul reddito a un'organizzazione di volontariato di loro scelta.

La Legge quadro ha concorso ad attribuire al volontariato uno strumento adeguato per la sua azione, ha dotato tale fenomeno di una veste formale molto duttile ed ha determinato nuove dinamiche anche nella società. Il successo di questa Legge sembra dovuto anche al rispetto con il quale la disciplina normativa si è accostata alle caratteristiche di questo fenomeno. Si è per altro modificata la disciplina civilistica, superando in questo settore le regole di diritto comune¹⁶⁹). Il volontariato ha visto aumentare le sue responsabilità in ordine all'osservazione dei fenomeni sociali e alla progettazione d'interventi anche da parte delle istituzioni pubbliche. È mutato il modo di concepire il rapporto pubblico-privato nella gestione dei servizi pubblici e in particolare di quelli alla persona e si è riconosciuto il ruolo e l'abilità del volontariato di saper dare risposte innovative e coerenti ai problemi attuali della nostra società.

Le ultime riforme legislative e le modalità di riorganizzazione delle politiche di welfare hanno attribuito un ruolo ancora più attivo e di forte coinvolgimento al Terzo settore. Il recente scenario che caratterizza le politiche di welfare è quello dominato dal sistema del welfare mix basato sull'interdipendenza tra diversi attori nella costruzione dello stato di benessere: istituzioni pubbliche, mercato, Terzo settore e famiglia forniscono

¹⁶⁹ G.BARDONE, op. cit., p.84

prestazioni di servizio in una cornice di molteplicità. In quest'ottica la regolazione dei rapporti tra istituzioni pubbliche e Terzo settore rientra nel principio di sussidiarietà sancito dalla Legge 328⁽¹⁷⁰⁾. Con questa legge si riconosce il contributo proveniente dal volontariato e si afferma l'importanza che il settore pubblico supporti e anzi rafforzi tale settore in un'ottica di sussidiarietà.

Nel dettaglio l'art. 1 comma 3 della Legge 328/00 afferma che “Gli Enti Locali, le Regioni e lo Stato, nell'ambito delle rispettive competenze, riconoscono e agevolano il ruolo degli organismi non lucrativi di utilità sociale, degli organismi della cooperazione, delle associazioni e degli enti di promozione sociale, delle fondazioni e degli enti di patronato, delle organizzazioni di volontariato, degli enti riconosciuti delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese operanti nel settore, nella programmazione, nell'organizzazione e nella gestione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”. Da questo articolo si ricava l'indicazione per il sistema di raggiungere obiettivi di sussidiarietà verticale e orizzontale. In base a questo principio si delinea un sistema di governance basato sul coinvolgimento e la condivisione di soggetti del territorio, inseriti in un sistema a rete, che autonomamente perseguono finalità comuni. Si ricerca quindi una collaborazione, anche del volontariato, per il raggiungimento del bene comune e della coesione sociale.

Di fatto, lo scenario d'innovazione e partecipazione del volontariato al sistema di governance promosso dalla Legge 328 è complesso. Per le organizzazioni di volontariato

risulta difficile partecipare attivamente e far sentire la propria voce all'interno del Terzo settore. Questo è dovuto spesso alla forte frammentazione sia al proprio interno, sia rispetto al più ampio Terzo settore. La frammentazione è in primo luogo un problema culturale, relativo alle modalità adottate dalle organizzazioni di volontariato nell'interazione con le altre componenti del sistema. Si è reso quindi sempre più necessario operare in rete.

Attraverso convenzioni e accordi il Terzo settore entra nel processo di programmazione e gestione dei servizi sociali e viene concepito come una risorsa strategica, non solo per

¹⁷⁰ Si parla di sussidiarietà verticale quando l'esercizio delle responsabilità pubbliche viene ad essere suddiviso tra i diversi enti territoriali e i bisogni dei cittadini sono soddisfatti preferibilmente dalle autorità più vicine a loro; di sussidiarietà orizzontale quando i bisogni sono soddisfatti dai cittadini stessi, magari in associazioni (secondo l'articolo 118 è autonoma iniziativa dei cittadini per lo svolgimento di attività di interesse generale connesse a funzioni amministrative dove la pubblica amministrazione, titolare esclusiva di tali funzioni, potrà lasciare maggiore spazio al privato).

quanto concerne l'implementazione degli interventi, ma anche e soprattutto in qualità di anello di congiunzione tra le domande emergenti dalla società e il livello politico.

Lo strumento della convenzione è stato concepito dal Legislatore come un'operazione contrattuale di natura associativa che viene redatta sulla base di una trattativa privata, allo scopo di coinvolgere direttamente i soggetti non profit nell'identificazione e nel sostegno dei bisogni a cui gli apparati pubblici intendono dare risposta. Attraverso la convenzione prevale il principio d'integrazione: il privato sociale viene considerato come una risorsa importante sia perché meglio in grado di valutare e captare le caratteristiche della domanda che da essa si origina, sia perché meglio risponde a tali problematiche di cui ha maggiore conoscenza.

La rilevanza economica del lavoro di volontariato è collegata anche alla dimensione occupazionale e lavorativa dell'intero Terzo settore. Il Libro Bianco della Commissione Europea nel 1993 già indicava il Terzo settore come una delle potenziali risposte al problema della disoccupazione in Europa. Oltre che produttore di servizi alla persona, il Terzo settore è creatore di occupazione: cresce il numero di dipendenti retribuiti e sempre più il Terzo settore è una scuola professionale in cui mettere in risalto le motivazioni delle persone e la capacità di cooperare per gestire situazioni complesse e una pluralità d'interessi⁽¹⁷¹⁾.

Il riconoscimento del valore sociale attribuisce quindi rilevanza collettiva e pubblica al lavoro spontaneo, gratuito e altruistico con cui ogni cittadino e ogni volontario contribuiscono al progresso materiale e morale della società.

La solidarietà è alla base dello sviluppo sociale e del funzionamento efficace dell'economia di un Paese.

La Legge ordinaria favorisce fisicamente e finanziariamente le organizzazioni di volontariato, sia attraverso favorevoli regimi fiscali sui contributi privati, sia attraverso l'obbligo imposto dalle federazioni bancarie di destinare, attraverso i Fondi speciali, una significativa quota del proprio reddito ai Centri di servizio per il volontariato, sia attraverso il funzionamento del cinque per mille, e le stesse amministrazioni pubbliche delegando compiti importanti al volontariato promuovendone le attività. In un periodo di crisi economica e ristrettezza delle finanze pubbliche c'è il rischio di veder estinguersi anche progetti importanti.

¹⁷¹ B. POLINI, *Il valore sociale del volontariato*, Ancona, Centro di servizio per il volontariato – A.V.M., 2010, p. 6

L'attività volontaria gratuita, quella più ampia del Terzo settore, e i vari flussi di finanziamento privato e pubblico a essa diretti, non possono esimere il settore pubblico dal dovere di svolgere in prima persona i propri compiti nei vari campi di azione che vanno dal welfare all'istruzione, dalla ricerca alla tutela del patrimonio naturale e artistico. Non si possono solo o principalmente delegare al privato sociale compiti di soddisfacimento dei bisogni o dei diritti che la Repubblica nel suo insieme è chiamata a garantire. Occorre non togliere al volontariato le risorse necessarie per lo sviluppo, ma bisogna anche alleggerirlo da adempimenti burocratici che consumano troppo tempo e preziose energie⁽¹⁷²⁾.

Lo stesso Parlamento Europeo consapevole del grande valore del volontariato ha redatto una Risoluzione sul "Contributo del volontariato alla coesione economica e sociale" (2007/2149 (INI)). Con questa risoluzione, il Parlamento incoraggia innanzitutto gli Stati membri, le autorità regionali e locali a riconoscere il valore del volontariato per la promozione della coesione sociale ed economica prevista dalla Strategia di Lisbona e li esorta a operare in partenariato con le organizzazioni del no profit e a consultare adeguatamente il settore, al fine di sviluppare piani e strategie finalizzate al riconoscimento, all'apprezzamento, all'agevolazione e all'incoraggiamento dello stesso. È per tutelare questo momento di aggregazione e di completamento dell'individuo come parte della comunità che il Parlamento Europeo, attraverso l'adozione della già menzionata risoluzione, ha rivolto una serie di proposte indirizzate, nel rispetto del principio di sussidiarietà, in primo luogo agli Stati membri. Questi, le autorità regionali e locali devono incrementare i loro sforzi per aiutare il Terzo settore ad accedere a finanziamenti sufficienti senza eccessivi adempimenti burocratici e formalità di documentazione, pur mantenendo i necessari controlli sull'esborso di fondi pubblici⁽¹⁷³⁾.

¹⁷² Intervento del Presidente Napolitano alla celebrazione della giornata del Volontariato, op. cit.

¹⁷³ C:ALBANI, l'Europa riconosce il *Valore del volontariato*, 2008, p.48

4.3. Il non profit in Italia

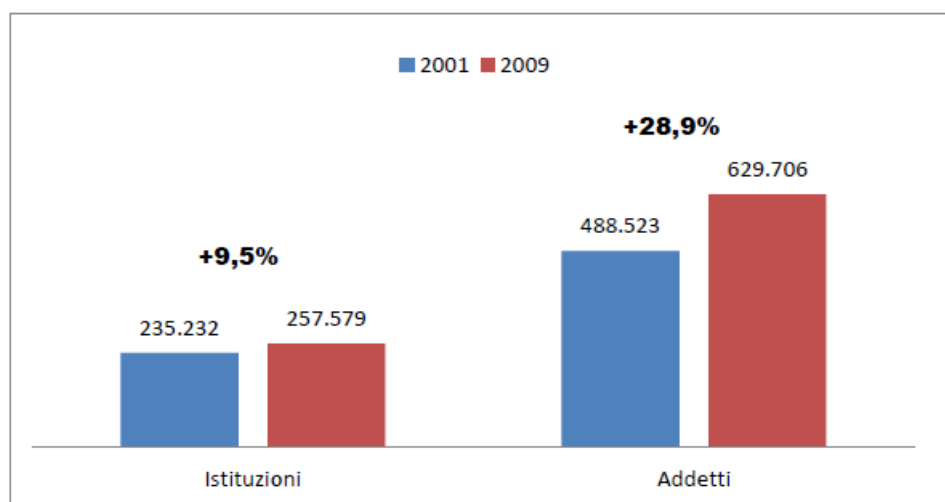
Come già menzionato nei paragrafi precedenti, le organizzazioni non profit, dal 1991 in poi, hanno vissuto un profondo ciclo d'inquadramento normativo, promozionale istituzionale e di riconoscimento politico e sociale che ha implicato quella crescita tumultuosa, nei numeri e nella stessa capacità operativa, testimoniata dai dati ufficiali del censimento Istat e dalle nuove stime che riguardano specifici sotto-insiemi del Terzo settore.

I dati quantitativi relativi all'attività di volontariato e più in generale alle diverse tipologie di soggetti del Terzo settore non sono di recente rilevazione, infatti, risalgono all'8° Censimento generale dell'industria e dei servizi condotto da Istat nel 2001, indagine leggermente rettificata in sede di rapporto annuale 2003. È partito inoltre a marzo 2012 il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e delle istituzioni non profit, la cui data di riferimento è fissata al 31 dicembre 2011. Questo è partito da una lista di circa 435 mila soggetti⁽¹⁷⁴⁾ potenzialmente attivi (per la precisione 434.847 tra associazioni, comitati, fondazioni, cooperative sociali). Ma già ci si aspetta, come successo nel 2001, un abbattimento di un terzo, in altre parole i soggetti si ridurrebbero a 370-380 mila circa.

Tornando all'indagine Istat 2001 (Grafico 1.1), risulta la presenza di circa 235 mila organizzazioni senza scopo di lucro, pari al 5,4% di tutte le unità istituzionali; circa 488 mila lavoratori dipendenti e indipendenti, pari al 2,5% del totale degli addetti; circa 4 milioni di persone coinvolte in veste di volontari (+3% rispetto al censimento precedente); 38 miliardi di euro di entrate (oltre il 3,3% del PIL); 35 miliardi di uscite, con un surplus di 3 miliardi reinvestiti nelle attività svolte.

¹⁷⁴ Il numero è ricavato da diverse fonti: l'anagrafe delle Onlus, l'elenco dei beneficiari del 5 per mille, enti ecclesiastici, ecc. e da precedenti relazioni statistiche (i censimenti delle istituzioni non profit del 1999 e 2001, rilevazioni Istat su volontariato, fondazioni e cooperative sociali).

Grafico 1.1 – Trend del numero di istituzioni non profit e numero di addetti.



Fonte: Istat, *Censimento delle imprese e dei servizi* (2001); stime Iris Network (2009).

Delle 235 mila istituzioni non profit censite nel 2001, il 66,4% è rappresentato da associazioni non riconosciute (pari a 156.133 unità), il 26,5% da associazioni riconosciute (ovvero a 62.231 unità), mentre un 2,4% da cooperative sociali (5.674 unità), solo un 1,3% da fondazioni (3.77 unità) e il restante 3,4% viene classificato come altre istituzioni non profit (8.117 unità).

La quasi totalità erano di piccole dimensioni, le grandi istituzioni del non profit (fondazioni bancarie, enti ospedalieri, università e istituzioni scolastiche private, ecc.) non superavano, infatti, le 300 unità.

Il 63,1% delle organizzazioni non profit operava nel settore della cultura, sport e ricreazione; seguiva a grande distanza l'assistenza sociale (8,7%). Poco più di un terzo presentava un orientamento esclusivamente mutualistico, mentre i restanti quasi due terzi svolgevano funzioni di pubblica utilità, proiettate all'esterno ovvero destinate anche ai non soci o non iscritti.

In merito alla distribuzione territoriale, Nord e Centro si equivalevano in termini d'incidenza relativa, mentre il Mezzogiorno era ampiamente sottorappresentato (29 organizzazioni non profit ogni 10 mila abitanti contro le 44 e 42 di Nord e Centro).

Per quanto riguarda l'uso di personale volontario nell'intero settore del non profit italiano nel 2001, non si sono rilevate grosse differenze nella ripartizione geografica se non per un leggero scarto nelle regioni centrali e nelle isole. Più discriminante risulta invece essere la distribuzione per forma giuridica in relazione alla quale si osserva che il ricorso ai volontari è molto diffuso tra le associazioni riconosciute (82,7%) e non riconosciute (81,7%), tra cui, come del resto era ovvio supporre, le organizzazioni di volontariato che impiegano volontari raggiungono una quota pari al 94,3%. Al contrario, il volontariato è meno praticato nelle cooperative sociali (50,7%), nelle istituzioni con altra natura giuridica (52,2%) e nelle fondazioni (56,8%).

Queste differenze sono riconducibili in larga parte al sistema regolativo italiano che si è sviluppato attraverso la predisposizione di legislazioni speciali da cui emerge un quadro giuridico frammentato e settoriale.

Il volontario medio opera tendenzialmente nell'ambito sanitario, della cooperazione internazionale, dell'ambiente o della cultura, sport e ricreazione; opera al nord-est; ha un'età compresa tra i 45-54 anni; svolge un lavoro non retribuito ed è uomo.

Interessante è osservare come il numero dei volontari presenti in un'organizzazione sia spesso legato a particolari caratteristiche organizzative in particolare: in primo luogo alla classe di entrate e al settore di attività e, successivamente, alla forma giuridica, al periodo di costituzione e alla ripartizione geografica¹⁷⁵).

Secondo i dati di Eurobarometro 2007, nel nostro Paese si rileva una propensione minore a svolgere attività di volontariato. La percentuale dei volontari (intorno al 34% sul totale della popolazione), sebbene in linea con la media europea, è inferiore a quella che si osserva nelle virtuose Austria (60%) e Olanda (55%) ed è, con l'esclusione della Gran Bretagna, più bassa della quota rilevata nei paesi dell'unione economicamente più ricchi, dove è più radicato il modello sociale europeo. È presumibile comunque ipotizzare un ridimensionamento di tale gap considerando la propensione degli italiani a svolgere sempre più attività di volontariato.

¹⁷⁵ ISTAT, *La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit*, marzo 2011, p.20

4.3.1. Il valore “economico” del non profit

Il dibattito sul valore economico portato dal volontariato e sulle tecniche di misurazione è ancora poco sviluppato, non solo in Italia. L'ampia letteratura fino ad ora prodotta ha colto infatti il valore economico del Terzo settore nel suo insieme, ma ancora poche sono le analisi sul valore economico del volontariato.

La valorizzazione economica del lavoro volontario rientra nel più ampio problema della traduzione monetaria del lavoro non retribuito, cioè quell'ampio spettro di attività socialmente rilevanti, che non sono allocate attraverso i meccanismi di mercato.

La domanda che sorge spontanea è: perché è importante misurare il volontariato?

Le ragioni sono molte. In primo luogo il volontariato è una risorsa importante per risolvere problemi sociali e ambientali che il mercato e lo Stato non riescono a gestire da soli.

Questa sua importanza non spiega necessariamente il perché, ma questa necessità è legata al fatto che, nel nostro mondo, ciò che non si può contare e misurare, si pensa semplicemente che non conti.

Nella comunità statistica, il volontariato è considerato al di fuori di ciò che si chiama la frontiera di produzione dell'economia, quindi non viene misurato. Viene trattato come qualcosa che non ha alcun valore economico. Anche se non si ha la certezza sul suo effettivo valore, sicuramente questo non è zero.

A causa di tale trattamento statistico, il volontariato semplicemente non viene contato in molti Paesi del mondo. E i pochi dati che si hanno sono molto imprecisi. Ognuno usa una definizione diversa, ognuno raccoglie una gamma di variabili diverse, in molti posti si conta il numero dei volontari ma ci si dimentica di chiedere quante ore di volontariato fanno, ci si dimentica di chiedere che tipo d'impegno stanno portando avanti e quindi risulta difficile generare qualunque tipo di analisi comparativa sull'ampiezza, il carattere e l'importanza del volontariato.

Questa è una risorsa importante e non la possiamo davvero gestire correttamente o valutare correttamente senza qualche grado di misurazione. Misurare il volontariato può in un certo senso quindi incrementare il volontariato totale, perché darebbe alle persone un senso di apprezzamento per l'impegno che ci mettono.

Un altro aspetto per il quale è importante misurare il volontariato è che solo ciò che si può misurare si può gestire. Soltanto attraverso i dati, i numeri e le statistiche è possibile

capire l'ordine di grandezza, la composizione e, dunque, l'impatto che il volontariato ha sulla nostra società. Questo è l'unico modo per farne un uso efficiente.

Da questa considerazione è partita la ricerca Istat del 2011 intitolata "La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit". Per la prima volta è stato dato un valore economico agli oltre quattro milioni di persone che, secondo i dati Istat, svolgono in Italia un'attività di volontariato. La suddetta ricerca sottolinea ancora una volta che il volontariato non è solo un atto individuale, ma ha un valore sociale ed economico.

Questa ricerca si è basata sulla rilevazione del numero di volontari per ogni associazione non profit, distinti per la modalità di svolgimento dell'attività (saltuaria o sistematica, a seconda che l'attività si fosse esplicata con regolarità programmata o meno), e il numero medio di ore prestate dai volontari dell'organizzazione nel mese di riferimento (dicembre 1999).

Le stime ottenute da questi input sono però abbastanza approssimativi in quanto:

- il tempo dedicato annualmente al volontariato non è dato dalle ore effettive ma dalla somma di una media pro capite;
- il lavoro volontario rilevato è solo quello svolto all'interno di un'istituzione non profit, per cui non consente di quantificare l'apporto del volontariato spontaneo (volontari individuali non attivi all'interno di un'organizzazione);
- l'universo delle organizzazioni del Terzo settore è sottorappresentato per via della difficoltà di censire piccoli gruppi informali e quindi le ore di volontariato sono più contenute di quelle ottenute attraverso l'indagine sull'uso del tempo realizzata dall'Istat nel 2003.

Per quanto riguarda la metodologia finora utilizzata per valorizzare economicamente il lavoro volontario, questo ricalca quella adottata per monetizzare il lavoro domestico. I possibili metodi di calcolo, sebbene non del tutto equiparabili, si possono ricondurre a due famiglie: quella dei metodi diretti o basati sull'output e quella dei metodi indiretti o basati sull'input. Questi due approcci si differenziano sia per il tipo d'informazioni che utilizzano, sia per le assunzioni teoriche da cui prendono avvio. La scelta del metodo dipenderà quindi da questi due aspetti.

Il metodo diretto consiste nell'attribuire il prezzo di mercato equivalente ai beni e servizi prodotti dal lavoro non retribuito, eventualmente decurtato dal costo sostenuto per le materie prime.

Molto spesso la natura dei servizi offerti dal lavoro non retribuito è intrinsecamente diversa da quelli di mercato, sicché, attribuendo un prezzo medio di mercato al lavoro volontario si assume implicitamente che il livello qualitativo dei servizi offerti da lavoratori retribuiti e dei volontari sia il medesimo. Su questo terreno, i metodi basati sull'output si differenziano in base al grado di sofisticazione metodologica che adottano per valutare e stimare i differenziali qualitativi tra i servizi market e non market. Può anche succedere che non vi siano beni e servizi analoghi sul mercato in quanto spesso il Terzo settore offre beni o servizi in contesti in cui è del tutto assente una domanda solvibile o vi sono problemi di *free riding* conseguenti alla natura di bene pubblico.

In queste situazioni è possibile utilizzare i metodi indiretti. A differenza dei primi, questi sono basati sulla valorizzazione del lavoro non retribuito considerando i costi della funzione di produzione. Il tempo dedicato al volontariato viene considerato come input principale della funzione di produzione e stimato sul piano economico come costo opportunità o come costo di sostituzione.

Nel caso dei costi opportunità, viene calcolato il salario che il volontario guadagnerebbe lasciando il volontariato ed entrando nel mercato. Il tempo che un individuo dedica alle attività non market può essere visto come tempo sottratto al lavoro retribuito. Un individuo può scegliere liberamente come utilizzare il proprio tempo e questo dipenderà sia dalle competenze professionali e dalle abilità del volontario, sia dalla struttura del mercato del lavoro.

Questo metodo però non viene molto applicato in quanto: richiede una netta separazione tra tempo di lavoro e non; spesso non si può decidere quanto tempo destinare al lavoro retribuito; le stesse attività di volontariato svolte da due individui con redditi diversi porta a un valore economico che varia a seconda di quale dei due volontari si considera; il valore che un individuo riconosce al proprio tempo è soggettivo; infine non è applicabile se il volontario è disoccupato o pensionato.

Nel caso invece dei costi di sostituzione, si calcola il costo che si dovrebbe sopportare se il lavoro svolto dal volontario si dovesse acquistare sul mercato o si dovesse assumere un lavoratore per svolgere gli stessi servizi. L'assunzione è che i volontari e gli omologhi lavoratori di mercato presentino la medesima produttività.

Con questo metodo si assegna un valore economico al tempo offerto dai volontari per ogni funzione svolta. Come si può immaginare è difficile avere informazioni che consentano di distinguere l'ammontare delle ore di volontariato destinate allo svolgimento di specifiche funzioni e le competenze/responsabilità legate a una

retribuzione di mercato possono non essere richieste o non presenti nel lavoro di volontariato.

Da questa breve disamina dei metodi statistici e dei dati in possesso, l'Istat ha optato per adottare il metodo basato sul costo di sostituzione utilizzando i dati del censimento 2001⁽¹⁷⁶⁾ del non profit che risultano abbastanza ampi.

L'utilizzo del metodo diretto risultava inapplicabile poiché i dati disponibili non consentono di classificare in modo dettagliato le attività di volontariato in termini di unità fisiche di prodotto; similmente per il metodo del costo opportunità i dati dell'indagine sull'uso del tempo⁽¹⁷⁷⁾ risultavano limitate e le ipotesi alla base di tale approccio meno congrue a valorizzare economicamente il volontariato.

In prima battuta sono state determinate le ore di volontariato prestate e trasformate in unità di lavoro equivalente, che in linea teorica equivalgono al numero di occupati a tempo pieno eventualmente da impiegare per svolgere le medesime attività. Queste poi sono state moltiplicate con il valore medio settoriale della retribuzione⁽¹⁷⁸⁾ per ottenere il valore economico del volontariato pari a 7.779 milioni di euro, corrispondente a 702 milioni di ore l'anno.

In termini relativi, questa stima corrisponde allo 0,7% del PIL⁽¹⁷⁹⁾ (per il Trentino - Alto Adige addirittura il 2%) e, sommando il valore economico del volontariato stimato sopra (7.779 milioni di euro) al volume delle entrate delle istituzioni non profit (37.762 milioni di euro) si può quantificare il peso economico del settore al di sopra del 4% del prodotto interno lordo ai prezzi di mercato (pari 1.127.091 milioni di euro).

Nel complesso, il volontariato in termini economici rappresenta il 20% dell'ammontare complessivo delle entrate delle istituzioni non profit.

Un'estensione del metodo basato sul costo di sostituzione, è il metodo VIVA⁽¹⁸⁰⁾. Questo metodo è adottato da molte organizzazioni per la pianificazione strategica, la valutazione e il miglioramento del management e ora è utilizzato anche nella stipula dei

¹⁷⁶ ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia*, Roma, Informazioni n. 50, 2001 (i dati si riferiscono all'anno 1999)

¹⁷⁷ ISTAT, *Indagine multiscopo sulle famiglie, "Uso del tempo"*, Roma 2007

¹⁷⁸ In linea teorica sarebbe opportuno attribuire una retribuzione corrispondente al salario che il mercato riconosce ai lavoratori occupati nelle stesse attività in cui sono impegnati i volontari, corretta per le differenze in termini di produttività e competenze; data l'assenza di sufficienti informazioni analitiche, il valore economico di una risorsa volontaria è stato valorizzato individuando un salario (non corretto) riferito ad un ambito di attività piuttosto generico (il settore di attività prevalente dell'organizzazione).

¹⁷⁹ Il rapporto è calcolato sul prodotto interno lordo, riferito al 1999, ai prezzi correnti di mercato.

¹⁸⁰ K. GASKIN, *Valuing volunteers in Europe: a comparative study of the volunteer*, Voluntary Action, vol. 1, n.4, Winter, 1999.

contratti e per valutare i programmi sociali e per verificare l'impiego efficiente dei volontari.

Il metodo VIVA affronta la questione della valorizzazione del volontariato all'interno dell'approccio costi-benefici e del calcolo dell'efficienza degli investimenti. Mette in relazione gli input finalizzati a sostenere il volontariato (le risorse utilizzate a tal fine, ad esempio costi di gestione dei volontari, costi per il reclutamento, la formazione, i rimborsi spese, l'assicurazione, ecc.) con gli output (il valore economico del tempo offerto dai volontari).

L'indicatore, che si ottiene dividendo il valore economico del volontariato per gli investimenti destinati a esso, rappresenta la redditività per ogni euro investito in termini di valore economico (in euro) prodotto dal lavoro volontario.

Utilizzando il censimento sulle istituzioni non profit e circoscrivendo i costi sostenuti dall'organizzazione per il lavoro volontario unicamente ai rimborsi spese concessi⁽¹⁸¹⁾ è possibile ottenere l'indicatore VIVA per il contesto italiano.

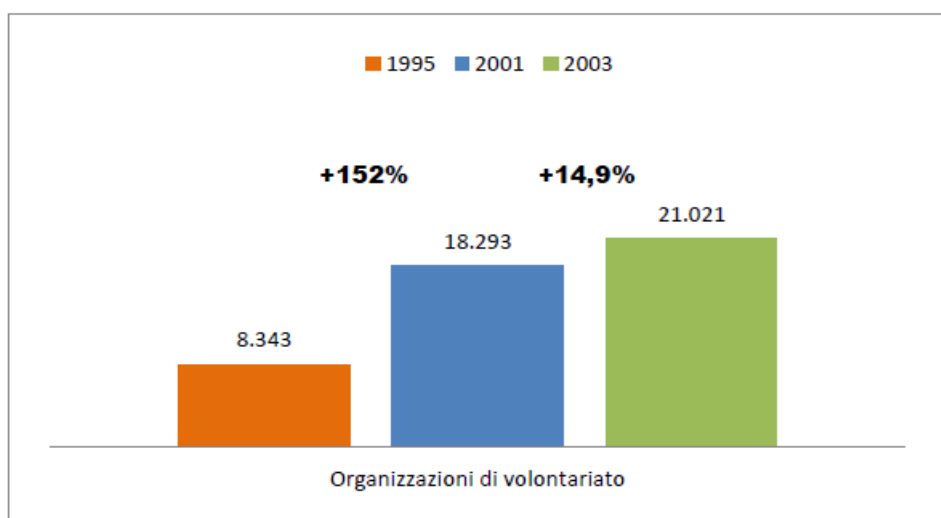
Questo è pari a 11,8, per cui, in media un euro rimborsato ai volontari corrisponde a un ritorno economico di circa 12 euro. La distribuzione geografica di tale valore è abbastanza oscillante dato che è piuttosto elevata in Trentino - Alto Adige (18,8) e Piemonte (17,4) mentre in Lazio, Abruzzo si riduce di circa la metà (dove si attesta intorno a 8). Per quanto riguarda i settori di attività, le differenze sono ancora più marcate in quanto in alcuni ambiti d'intervento (religione, sanità, ambiente, tutela dei diritti) l'indice assume valori superiori a 20, mentre in altri campi come l'istruzione-ricerca e le relazioni sindacali arriva rispettivamente all'7,1 e al 5,2.

¹⁸¹ I dati del censimento non consentono di distinguere fra costi riconducibili all'impiego di personale volontario dagli altri costi di gestione, ad eccezione dei rimborsi spese erogati ai volontari.

4.3.2. Le organizzazioni no profit

Concentrandoci ora sulle organizzazioni di volontariato, con riferimento alla rilevazione Istat per l'anno 2003⁽¹⁸²⁾, si è evidenziato una crescita in termini di numero di organizzazioni pari al 14,9% rispetto all'anno 2001 mentre rispetto alla prima rilevazione, avvenuta nel 1995, l'incremento è stato addirittura del 152% (nel Mezzogiorno +263,1% e nel Nord Est +161,9%, meno nel Nord Ovest +119,0% e nel Centro +115,6%) (Grafico 1.2).

Grafico 1.2 – Trend del numero di organizzazioni di volontariato.



Fonte: ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia - Anno 2003, 2005*.

Sia nel 1995 che nel 2003, le regioni con il maggior numero di organizzazioni sono la Lombardia, la Toscana, l'Emilia-Romagna e il Veneto; agli ultimi posti si collocano le regioni più piccole, Molise e Valle d'Aosta. La concentrazione delle organizzazioni di volontariato sul territorio si è tuttavia ridotta nel tempo: infatti, se nel 1995 il 58,9% delle organizzazioni iscritte nei registri era localizzato nelle prime quattro regioni, nel 2003 questa percentuale scende al 46,8%.

L'incremento del numero di organizzazioni è caratterizzato da un'ampia variabilità, anche all'interno della medesima area geografica. Le regioni che tra il 1995 e il 2003 mostrano un tasso di crescita superiore al 300% (circa il doppio di quello nazionale) sono la Sicilia, il Molise, la Campania, le province autonome di Trento e Bolzano, la Basilicata e le Marche. Al contrario, l'unica regione con un tasso di crescita inferiore al

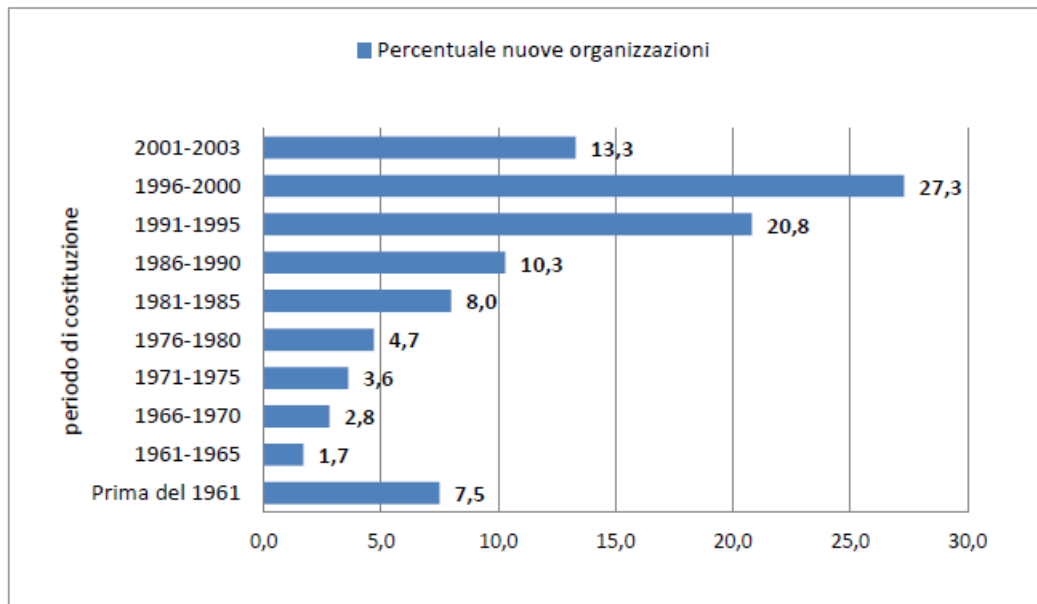
¹⁸² ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia – Anno 2003, 2005*

75% (circa la metà di quello nazionale) è la Toscana che, tuttavia, è tra quelle con più elevata presenza di organizzazioni.

Il notevole incremento dal 1995 si deve sia alla costituzione di nuove unità (8.530), che all'iscrizione nei registri di organizzazioni preesistenti (4.148). Nel 2003, per ogni organizzazione che ha cessato la sua attività se ne sono iscritte più di 10.

In relazione al periodo di costituzione (Grafico 1.3), si è rilevato come la costituzione di nuove unità ha avuto un notevole incremento nel periodo 1991-1995, durante il quale è nato il 20,8% delle organizzazioni iscritte nei registri regionali fino alla fine del 2003. Tale processo è continuato con maggiore intensità negli anni successivi, con la costituzione di un numero di organizzazioni pari al 40,6% (27,3% nel periodo 1996-2000 e 13,3% nel periodo 2001-2003, che tuttavia è riferito solo a un triennio anziché a un quinquennio). Si può quindi ritenere che la maggior parte delle organizzazioni di volontariato sono relativamente giovani, in quanto nate dopo il 1991 (anno di avvio dei registri regionali).

Grafico 1.3 – Organizzazioni di volontariato per periodo di costituzione rispetto all'anno 2003.



Fonte: ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia - Anno 2003*, 2005.

Le organizzazioni di volontariato operano maggiormente nei settori della sanità (28,0%) e l'assistenza sociale (27,8%), anche se la quota percentuale tra il 1995 e il 2003 è

diminuita. In aumento invece i settori della ricreazione e cultura (14,6%), protezione civile (9,6%) e protezione dell'ambiente (4,4%). È pressoché costante il peso relativo delle organizzazioni attive in via prevalente nell'istruzione (3,2%), nella tutela e protezione dei diritti (2,8%) e nelle attività sportive (2%), mentre si attesta al 7,6% quello riferito agli altri settori (comprendente i settori della filantropia e promozione del volontariato, della cooperazione e solidarietà internazionale, dello sviluppo economico e coesione sociale e della religione).

Nel 2003 il 35,5% delle organizzazioni di volontariato dichiara di operare in un solo settore di attività, il 24,4% in due settori, il 15,7% in tre settori e il 24,2% in quattro o più settori.

Il confronto con i dati delle rilevazioni precedenti mostra, soprattutto dal 1999, un'inversione di tendenza rispetto alla specializzazione settoriale. Infatti, le organizzazioni monosettoriali erano il 58,9% nel 1997, per poi iniziare a scendere negli anni successivi fino al 35,5% nel 2003.

La tendenza verso una minore specializzazione settoriale è accompagnata dall'aumento della specializzazione nell'offerta di servizi. Infatti, le organizzazioni che offrono un solo servizio passano dal 29,0% del 1995 al 34,7% del 2003 (in termini assoluti da 2.419 a 7.289 unità), mentre diminuiscono, quelle che ne offrono almeno 4 (dal 41,2% al 35,3%). In quest'ultimo caso, la diminuzione in termini percentuali si accompagna a un aumento in valore assoluto (da 3.437 a 7.427 unità), in quanto, come si è visto prima, è quasi triplicato il numero totale delle organizzazioni rispetto al 1995.

I servizi più diffusi sono quelli relativi all'ascolto, sostegno e assistenza morale e alla donazione di sangue (offerti, rispettivamente, dal 19,9% e dal 17,4% delle organizzazioni). Seguono i servizi ricreativi e d'intrattenimento (14,5%), l'accompagnamento e inserimento sociale (13,0%), la realizzazione di corsi tematici (12,9%), l'organizzazione di spettacoli d'intrattenimento (12,6%), le campagne d'informazione e sensibilizzazione (11,8%), l'assistenza domiciliare (11,8%), il trasporto anziani e disabili (11,4%), le esercitazioni di protezione civile (11,3%) e le prestazioni di soccorso e trasporto malati (10,7%), ecc.⁽¹⁸³⁾.

Rispetto alle rilevazioni precedenti (1997) cresce il numero di organizzazioni che offrono servizi all'utenza. Nel 2003, le organizzazioni con utenti diretti sono 15.652

¹⁸³ La somma delle quote percentuali è superiore a 100, poiché ciascuna organizzazione può offrire più servizi.

(erano 5.650 nel 1997, 7.862 nel 1999 e 13.451 nel 2001), e rappresentano il 74,5% delle organizzazioni iscritte (48,2% nel 1997, 52,2% nel 1999 e 73,5% nel 2001).

In aumento è anche il numero degli utenti che passano da 2,5 milioni nel 1997 a circa 6,8 milioni nel 2003. Rimane sostanzialmente stabile invece il numero medio di utenti per organizzazione: da 445 nel 1997 a 438 nel 2003.

4.3.3 Dimensione economica

Il totale delle entrate delle organizzazioni di volontariato passa da 675 milioni di euro del 1997 (in media 58 mila euro) a 1.630 milioni di euro del 2003, pari a 1.426 milioni di euro a prezzi costanti in base 1997 (in media 77 mila euro nel 2003 - 67 mila euro a prezzi 1997).

Di conseguenza, negli anni la distribuzione delle organizzazioni in base alla classe di entrate si sposta verso importi più elevati.

Nel 2003, il 65,7% delle organizzazioni dichiara entrate inferiori a 25 mila euro (il 70,1% nel 1997), il 21,5% tra 25 e 100 mila euro (19,2% nel 1997), il 7,4% tra 100 e 250 mila euro (6,4% nel 1997), il 5,4% entrate uguali o superiori a 250 mila euro (4,4% nel 1997). Nonostante queste variazioni, si conferma che la distribuzione delle entrate è ancora sbilanciata verso le piccole dimensioni mostrando, nel contempo, la concentrazione delle risorse finanziarie su una ristretta quota di unità.

La distribuzione delle entrate per area geografica è molto squilibrata. Le entrate sono concentrate tra le organizzazioni presenti nelle regioni centrali (soprattutto in Toscana), che costituiscono meno di un quinto dell'intera popolazione, ma dispongono di quasi un terzo delle entrate complessive. Le organizzazioni dell'Italia meridionale (il 20,7% del totale), raccolgono il 13,4% delle entrate, mentre quelle delle regioni settentrionali si attestano su percentuali che non differiscono molto dalle rispettive quote in termini di organizzazioni iscritte.

In ragione di queste differenze, nel 2003, le entrate medie per organizzazione ammontano a circa 97 mila euro per le unità del Centro, 44 mila euro per quelle del Mezzogiorno e 67 mila euro per le organizzazioni attive nel Nord Ovest e nel Nord Est.

Nello stesso anno, le organizzazioni di volontariato si sono caratterizzate per il ricorso sempre maggiore¹⁸⁴) a un finanziamento, sia esclusivo (29,8%) sia prevalente (33,7%), di origine privata (contro il 29,9% di entrate prevalentemente pubbliche e il 5,2% con risorse esclusivamente pubbliche). Questa situazione è in tendenza con il resto del Terzo settore considerato nel suo complesso. Difatti le istituzioni non profit italiane ricavano il 36% delle loro risorse (circa 40 miliardi di euro all'anno nel complesso) dalla pubblica amministrazione, soprattutto grazie alle convenzioni (27,52%) stipulate per l'erogazione di servizi sociali, ambientali, ecc..

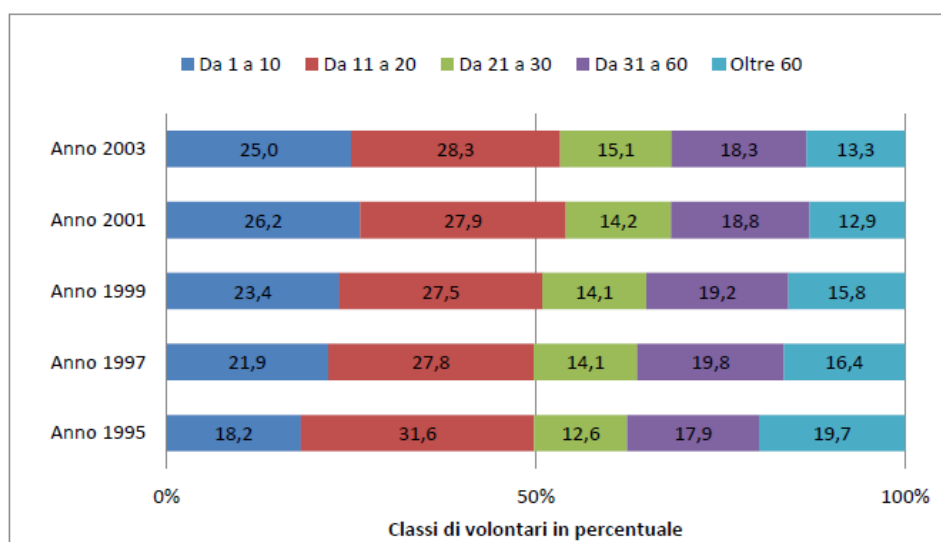
Mentre per quanto riguarda il totale delle uscite queste hanno avuto un incremento pari al 32% (importo medio per unità pari a 72 mila euro).

4.3.4 Numero e caratteristiche dei volontari

Per quanto riguarda il numero dei volontari occupati e la tipologia, questa è in linea con i dati raccolti nell'intero Terzo settore.

Nel 2003 più della metà delle organizzazioni (53,3%) opera con meno di 21 volontari, mentre la quota era pari al 49,8% nel 1995 (Grafico 1.4).

Grafico 1.4 – Organizzazioni di volontariato per classi di volontari.



Fonte: ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia - Anno 2003, 2005*.

¹⁸⁴ In generale il finanziamento privato dal 1997 al 2003 è aumentato di 6,3 punti percentuali, mentre quello pubblico è diminuito di altrettanti 6,4 punti percentuali.

La classe dimensionale che raccoglie il maggior numero di organizzazioni rimane quella con 11-20 volontari, dove si concentra il 28,3% del totale. Tale quota resta sostanzialmente invariata rispetto al 2001, al 1999 e al 1997, mentre si riduce se confrontata con il 1995 (31,6%).

Sempre rispetto al 1995, la quota delle organizzazioni di piccole dimensioni (con meno di 11 volontari) è molto più elevata nel 2003 (+6,8 punti percentuali), sebbene sia leggermente inferiore a quella rilevata nel 2001 (-1,2 punti percentuali). Tra le organizzazioni di grandi dimensioni si registra invece una consistente diminuzione della quota di quelle con più di 60 volontari (-6,4 punti percentuali), anche se essa risulta lievemente in crescita rispetto al 2001 (+0,4 punti percentuali).

Nel 2003 le organizzazioni di volontariato iscritte ai registri regionali impiegano circa 12 mila dipendenti e 826 mila volontari. Rispetto al 1995, i dipendenti sono cresciuti del 77,0%, i volontari del 71,4%.

Nel periodo 1995-2003 i dipendenti sono aumentati in misura significativa soprattutto nel Mezzogiorno (+281,4%), nel Nord Est (+202,6%) e nel Nord Ovest (+128,7%), mentre diminuiscono al Centro (-16,4%).

Il ricorso a lavoratori dipendenti da parte delle organizzazioni di volontariato rimane molto contenuto: sebbene, rispetto al 1995, il numero delle organizzazioni con almeno un dipendente raddoppi in termini assoluti (da 1.074 a 2.220), la loro quota sul totale delle unità diminuisce (dal 12,9% al 10,6%).

La distribuzione per area geografica dei volontari è del tutto analoga a quella delle organizzazioni, con una maggiore concentrazione di essi (59,9% nel 2003) nelle regioni settentrionali. Inoltre, così come rilevato per le organizzazioni, l'incremento di volontari proporzionalmente maggiore si registra nelle regioni meridionali, nelle quali sono quasi il triplo di quelli rilevati nel 1995.

Le quota di volontari sul totale nazionale sono così ripartite: Nord Est 31,5%, Nord Ovest 28,4%, Centro 21,4%, Mezzogiorno 18,7%.

Più della metà dei volontari è occupata (52,2%) (+5,5 punti percentuali dal 1995), il 29,5% è pensionato (+11,3 punti percentuali dal 1995) e il 18,3% in altra condizione (studenti, casalinghe, disoccupati e persone in cerca di prima occupazione) (-16,8 punti percentuali dal 1995). Tra i volontari uomini è relativamente più elevata la quota di occupati (59,4%), mentre tra le donne quella relativa ai volontari in altra condizione (26,1%).

Considerando il titolo di studio, il 12,8% dei volontari è laureato, il 44,4% è in possesso del diploma di scuola media superiore, mentre il 42,8% ha un titolo di studio più basso. Tra il 1995 e il 2003 aumentano i volontari con titoli di studio più elevati (+8,7 punti percentuali per i diplomati e +1,5 punti percentuali per i laureati). Le donne sono relativamente più istruite degli uomini.

4.3.5 rilevazioni statistiche

L'analisi dei dati dell'ultima rilevazione permette di confermare alcune delle caratteristiche salienti dell'universo delle organizzazioni di volontariato. Il quadro del volontariato in Italia può essere così riassunto:

- il forte radicamento delle organizzazioni di volontariato nelle regioni settentrionali (31,5% nel Nord Est, 28,5% nel Nord Ovest, 19,3% nel Centro e 20,7 % nel Sud e Isole), anche se negli anni aumentano in misura relativamente più accentuata le unità presenti nel Mezzogiorno;
- la relativa giovane età della maggioranza delle organizzazioni;
- la prevalenza relativa di piccole dimensioni organizzative, sia in termini di volontari attivi che di risorse economiche disponibili;
- la concentrazione relativa di unità nei settori della sanità e dell'assistenza sociale (55,8%), anche se cresce nel tempo il numero di quelle che operano in settori meno "tradizionali";
- la crescita del numero di organizzazioni che hanno utenti diretti e, conseguentemente, l'aumento del numero di coloro che si rivolgono a esse per soddisfare le loro esigenze (6.853.050 di utenti nel 2003);
- la maggiore presenza, tra i volontari, di uomini, di persone in età compresa tra i 30 e i 54 anni, diplomate e occupate.

Questo testimonia la continua e crescente presenza di organizzazioni di volontariato sul territorio italiano.

Dietro a questo incremento si conferma il miglioramento nella capacità operativa delle organizzazioni di volontariato, rappresentato dall'accresciuto numero di beneficiari delle attività, dall'aumento di sinergia con il mondo del privato oltre che con la sfera

pubblica, dalle maggiori entrate e dalla sensibilità per la programmazione e specializzazione delle attività, più che per il lavoro sulle emergenze.

Cresce la diffusione sul territorio e cresce dunque la capacità dei cittadini di organizzarsi per tutelarsi, rappresentare i bisogni e affrontare i problemi. Ciò può essere letto come il rischio di una parcellizzazione e frammentazione del settore, ma allo stesso tempo è in atto un profondo cambiamento nell'identità delle organizzazioni di volontariato, che si orientano sempre più alla formalizzazione dell'organizzazione e gestione delle attività attraverso la presenza di organi di controllo, regolamenti interni e, tra i collaboratori, sono sempre più frequenti associati e professionisti, oltre che volontari. A una prima osservazione, i cambiamenti in atto nel volontariato seguono le linee dell'espansione e della specializzazione⁽¹⁸⁵⁾.

4.4. Punti di forza e di debolezza del non profit

Il volontariato è un fenomeno organizzativo pienamente maturo, che ha conseguito risultati significativi, che è parte integrante del tessuto connettivo del Paese e che garantisce elementi essenziali della vita democratica. Gli stessi problemi che esso oggi sperimenta sono quelli di un soggetto sviluppato e vitale.

La tabella di seguito (Tabella 1.2) mostra alcuni dei punti di forza e di debolezza delle organizzazioni non profit e quindi anche delle organizzazioni di volontariato.

Questa situazione è stata di recente messa in rilievo dai risultati del Civit Society Index, la ricerca sulle società civili nel mondo promossa da Civicus e realizzata in Italia da Fondaca in collaborazione con Cittadinanzattiva. Dalla ricerca è emerso come da una parte le organizzazioni civiche hanno una straordinaria capacità di rispondere operativamente alle esigenze di tutela dei diritti, cura dei beni comuni, *empowerment* dei cittadini e godono del più alto livello di fiducia pubblica (più di dieci volte superiore a quello dei partiti, che sono invece all'ultimo posto); dall'altra parte, però, esse non riescono né a incidere in modo sistematico e permanente sulla vita pubblica (cioè a concorrere a definire i *frame*, l'agenda e le strategie per fronteggiare problemi pubblici), né a influenzare il processo politico (per esempio la Legge finanziaria)⁽¹⁸⁶⁾.

¹⁸⁵ B. POLLINI, op. cit. p. 5-6

¹⁸⁶ E.ALECCI, M.BOTTACCIO, op.cit. p. 30

Tabella 1.2 – Fattori caratteristici di un'organizzazione non profit.

<i>Fattore</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
Capacità di generare fiducia attorno a sé	Mobilitare risorse volontarie	Rischio di free-riding
Motivazioni extraeconomiche	Ridurre gli sprechi	Scarsa attenzione alla economicità della gestione
Vincolo di non distribuire gli utili	Abbassare il rischio di comportamenti opportunistici	Scarsa capacità di attrarre investitori
Gestione partecipata	Conoscenza delle esigenze dei beneficiari	Costi di transazione (processi decisionali troppo lunghi e articolati)
Piccola dimensione	Personalizzazione servizio	Scarsa propensione e capacità all'investimento

Fonte: MESSINA ALESSANDRO, *Denaro senza lucro - Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore*, Carrocci, 2003.

Partendo dai punti di forza, nel XII Rapporto “Gli italiani e lo Stato”, redatto dalla società di ricerca Demos, si rileva che il 33,6% degli italiani hanno svolto, nel 2009, attività nelle associazioni di volontariato (+5,9% rispetto al 2008), mentre è in continuo aumento il grado di sfiducia verso le istituzioni democratiche. Infatti, se nel 2009 solo il 18,3% degli italiani dichiarava di avere fiducia nel parlamento (-2,7% rispetto al 2008) e solo l'8,6% nei partiti (-1,2% rispetto al 2008).

Questo progressivo accreditamento dimostra come le potenzialità per lo sviluppo delle organizzazioni di volontariato siano enormi e come spesso siano legate al radicamento di queste sul territorio. Ovvero non nascono in un vuoto sociale, ma si sviluppano nell'ambito di contesti specifici e di reti di relazioni capaci di generare orientamenti pro-sociali e rapporti di fiducia.

Radicamento e capitale sociale sono i concetti che esprimono il legame tra le iniziative del Terzo settore e i contesti ambientali, le reti di relazioni, le matrici culturali da cui scaturiscono, e che in vario modo sostengono e accompagnano lo sviluppo delle organizzazioni. Le forme di radicamento che possono caratterizzare un'esperienza di

volontariato organizzato sono diverse, ad esempio si può parlare di radicamento situazionale, relazionale e culturale, organizzativo⁽¹⁸⁷⁾.

Offerta di lavoro volontario, donazioni, sostegno logistico e organizzativo, divulgazione delle iniziative e delle necessità, rendono concreti questi rapporti di vicinanza e collegamento.

Soffermiamo ora l'attenzione su un aspetto del radicamento relazionale fulcro dell'attività di volontariato, quello che coincide con il radicamento sociale sul territorio. Esso consiste nell'ascoltare, nella disponibilità a dare e a ricevere accoglienza, nel prendere coscienza dei problemi, nella tessitura quotidiana di legami e presuppone la volontà di stare e mettere radici in un particolare ambiente. Inoltre la provenienza dei partecipanti da contesti almeno relativamente omogenei, la condivisione di valori e punti di vista, il consolidamento di rapporti di mutua conoscenza e fiducia, contribuiscono a facilitare la convergenza verso finalità comuni e la capacità di lavorare insieme.

A monte di un'esperienza di radicamento sociale nel territorio ci sono anche motivazioni personali e collettive che spingono una persona o un gruppo ad essere parte di quel contesto anziché di un altro. Ad esempio il bisogno di entrare in relazione con ambienti, gruppi e persone che sono colpite dalla povertà, dalla disuguaglianza, dall'esclusione sociale o che più in generale sono in momenti di difficoltà.

Ragionando poi sugli esiti di un'esperienza di radicamento sociale, si nota come nella maggior parte dei casi l'individuazione e la presa di coscienza di un bisogno sociale e l'intervento su di esso, svelano l'esigenza di dare sempre maggiore organizzazione e stabilità al servizio prestato. Nella misura in cui il servizio alla persona si struttura, aumentano i bisogni dell'organizzazione e delle persone che in essa sono impegnate. Può anche accadere che il rapporto che si instaura diventi sempre più forte sfociando in amicizia e le persone coinvolte non si percepiscano più come chi accoglie e chi è accolto, ma come compagni di viaggio che affrontano insieme i cambiamenti. Questi legami sociali, in effetti, non sono fissati una volta per sempre, ma si modificano in relazione alle dinamiche organizzative: formalizzazione delle attività, professionalizzazione degli operatori, introduzione di metodi di gestione più aziendale, ecc.. Tenzialmente gli enti del Terzo settore e quindi le stesse organizzazioni di

¹⁸⁷ M.AMBROSINI, *Tra altruismo e professionalità – Terzo settore e cooperazione in Lombardia*, Franco Angeli, 1999, p.51

volontariato tendono a privilegiare relazioni organizzative fluide, cooperative, poco formalizzate, basate su comunicazione e fiducia reciproca. Questo modo di operare per alcuni aspetti facilita, per altri complica il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La necessità è quella di fornire servizi efficaci ed efficienti alle comunità locali.

La sempre maggiore fornitura di servizi alle persone per conto delle istituzioni pubbliche, attraverso convenzioni e appalti, dovrebbe spingere le organizzazioni non profit a incrementare nella propria fisionomia organizzativa le caratteristiche aziendali, facendo comunque attenzione a non perdere la propria identità associativa e solidaristica. Le associazioni di volontariato appaiono invece poco disposte a professionalizzarsi, e più attaccate alle idee originarie di altruismo e gratuità, anche se molte si sono dotate di un certo numero di operatori professionali. Manca forse ancora la capacità di rappresentare la propria piena autonomia dal quadro istituzionale e partito politico, individuando istanze, vertenze, forme di pressione e strumenti efficaci di mobilitazione diffusa, unificanti e incisivi.

Per quanto riguarda i risultati relativi all'azione di coordinamento, coalizione e organizzazioni ombrello, si rileva spesso la debolezza di questo tipo di legami tra le organizzazioni, nonché il fatto che la loro efficacia diminuisce a mano a mano che da obiettivi specifici si passa a quelli generali.

Riassumendo le organizzazioni di volontariato hanno successo nel fronteggiare operativamente problemi collettivi ma funzionano meno come attore generale, permanente e influente nell'area pubblica.

Questo problema non deve portare a progettare nuovi attori, ma le organizzazioni di volontariato devono solo rompere l'isolamento e imparare a pensarsi come un soggetto che: ha la sua missione nel dare significato politico generale alle politiche in cui è attivo; tratta il mondo della politica e quello dell'amministrazione come suoi pari; è in grado di indicare e di sottoporre a valutazione pubblica gli effetti e gli impatti della propria attività; si definisce non per un'impossibile rappresentanza ma per la sua rilevanza rispetto a problemi, situazioni e crisi di governabilità. Tutto questo può essere difficile ma è possibile e soprattutto necessario per conquistare il consenso. Difatti nonostante sia dimostrato che la fiducia in queste organizzazioni sia molto alta, è necessario dimostrare alla cittadinanza di riferimento di essere riconosciuti con pari dignità dalle istituzioni e avere la capacità di incidere sulla realtà. Questo è necessario al fine di creare quella massa critica necessaria a generare sensibili e progressivi

spostamenti nella scala dei valori e nell'ordine delle priorità condivise della maggioranza dei cittadini.

Non va dimenticato che questo problema non si pone fuori dallo spazio e dal tempo, ma in un contesto di profonda crisi e mutamento delle strutture, dei soggetti e dei processi democratici. Bisogna far in modo che la straordinaria ricchezza del volontariato presente in Italia, riesca a trovare il proprio spazio nelle istituzioni e nell'attuale situazione politica, economica e sociale del Paese.

CAPITOLO QUINTO

IL CASO DI UNA PUBBLICA ASSISTENZA

SOMMARIO: 5.1 Premessa. – 5.2 Andamento economico-finanziario. – 5.3 Portafoglio servizi e strategia organizzativa. – 5.4 Le cause della crisi. – 5.5 Le possibili strategie di risanamento

5.1 Premessa

Dopo aver esaminato il comparto del terzo settore focalizziamo l'attenzione sulle organizzazioni di volontariato toscane che operano in campo socio-sanitario, analizzandone le peculiarità, la crescita e la crisi, attraverso la storia ed i bilanci di una Pubblica Assistenza di media grandezza comparandola con un'altra di pari dimensioni. Per la maggior parte delle associazioni di volontariato, le entrate principali derivano dai pagamenti della A.U.S.L., dalle quote sociali, dai servizi ai soci, e dalla beneficenza mentre le uscite, trattandosi in massima parte di attività svolte da volontari, dovrebbero riguardare soltanto i costi per le spese di funzionamento. In un tale contesto, poiché i rimborsi previsti a suo tempo erano sufficienti a garantire l'attività, le associazioni non avrebbero dovuto avere difficoltà a perseguire i loro fini; visto che invece la crisi si è presentata anche in questo settore, cercheremo attraverso questa analisi di capire quali possono essere le cause che hanno portato diverse associazioni di volontariato alla crisi con gravi ricadute anche sull'occupazione (es. Misericordia di Pisa, Misericordia di Viareggio, Centro Radio Soccorso di Borgo San Lorenzo, Croce d'Oro di Prato, etc.). Prima di tutto bisogna evidenziare il contesto nel quale dette associazioni operano. In Toscana il servizio di emergenza urgenza viene svolto dal 118 (come nel resto d'Italia), in collaborazione con le Associazioni di Volontariato e la C.R.I., in virtù di un accordo quadro regionale stipulato, il 26/4/2004, tra la Regione Toscana, la A.U.S.L. e la Confederazione Nazionale delle Misericordie, L'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze (A.N.P.A.S.) e la Croce Rossa Italiana (C.R.I.) Comitato Regionale Toscano.

In tale accordo vengono definiti i requisiti, i compiti, le modalità di svolgimento del servizio ed i rimborsi suddivisi tra:

trasporto di emergenza/urgenza;

trasporto ordinario.

Per il trasporto di emergenza-urgenza, nell'ambito della Regione, sono stati individuati i Punti di Emergenza Territoriale (P.E.T.) di norma presso le sedi delle Associazioni dove è a disposizione un' autoambulanza, H12 o H24, in stand-by rimborsato; ulteriore rimborso è previsto anche per ogni servizio di emergenza-urgenza effettuato. Lo stesso trattamento, escluso lo stand-by, è assicurato per ogni trasporto sanitario ordinario svolto. L'A.U.S.L. previa rendicontazione dei servizi effettuati, provvede, mensilmente, alla liquidazione dei rimborsi. Questa breve spiegazione è fondamentale perché, di fatto, la maggior parte delle associazioni di volontariato trae sostentamento economico dai proventi derivanti da questo accordo che, tra l'altro, prevedeva una progressione economica fino al 2008 e da allora un incremento annuale del 3%. Nel 2010, la Regione Toscana, per ottemperare alle osservazioni mosse dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, varava la Legge regionale n. 70, con la quale veniva considerato superato l'accordo quadro e si andava ad una nuova modulazione del trasporto sanitario di emergenza-urgenza, variando, in positivo per le associazioni, il compenso dei rimborsi. Ad oggi però, non essendo stati ancora emanati i decreti attuativi ed il regolamento, il trasporto di emergenza-urgenza viene ancora svolto secondo i criteri previsti dall'accordo quadro.

Nella prima fase, quella dell'attribuzione dei P.E.T, anche per la lusinga del rimborso per stand-by, quasi tutte le Associazioni hanno dato la propria disponibilità e, là dove il numero era superiore ai P.E.T., si è arrivati al frazionamento o alla rotazione, mentre nelle zone dove non erano presenti sono nate nuove associazioni o sezioni di associazioni già esistenti. Successivamente, nei casi dove solo con i volontari non si riusciva a garantire la copertura dello stand-by, le associazioni hanno iniziato ad assumere personale dipendente, soprattutto con la qualifica di autisti; infatti in questo periodo sono cresciuti sia il numero delle associazioni che quello del personale dipendente. Come vedremo in seguito i costi del personale, gli affitti passivi ed i rimborsi dell'A.U.S.L. saranno voci significative nel bilancio dell'Associazione presa come modello.

5.2 Andamento economico-finanziario

La Pubblica Assistenza caso di studio è stata fondata nel 1905 ed è rimasta attiva fino al 1944, per poi riprendere l'attività nel 1946: oggi, oltre alla sede principale, conta 11 sezioni distaccate. Non essendo un'azienda produttiva, è difficile inquadrare il suo core business, ma è, invece, possibile identificare alcune delle attività principali: il trasporto sanitario, la protezione civile, il trasporto sociale, un centro prelievi, e la storica attività di onoranze funebri, per la quale è stato necessario adeguarsi alle nuove norme, ovvero stipulare un contratto di affitto d'azienda con una s.r.l., costituita ad hoc, affidata a fiduciari.

L'Associazione (art. 4 dello statuto sociale) è amministrata da un consiglio direttivo, eletto dai soci che rimane in carica per tre anni, composto da un Presidente e sei Consiglieri, il quale, oltre a curare il patrimonio sociale, deve studiare i mezzi più idonei per il suo maggiore sviluppo ed incremento. I primi sintomi di declino di questa associazione hanno iniziato a manifestarsi nel 2011: in questo anno, infatti, è stato presentato un bilancio con una perdita d'esercizio pari ad €.113.114,78, la quale si è acuita nel 2012 attestandosi intorno a €. 177.128,42 ed ha raggiunto il massimo nel 2013, con un valore pari a €. 399.112,68 (vedi tabella numero 1 appendice).

Come abbiamo già specificato, per questo tipo di associazioni, le principali fonti di finanziamento sono le quote sociali, le offerte ed i contributi e convenzioni da Enti pubblici, mentre le uscite principali sono dovute a costi per il personale dipendente e acquisti di beni e servizi.

E' evidente che la struttura, per continuare ad operare, debba essere in grado di generare utili da questa che potremmo definire "gestione caratteristica" mantenendo quindi i costi ben al di sotto dei ricavi.

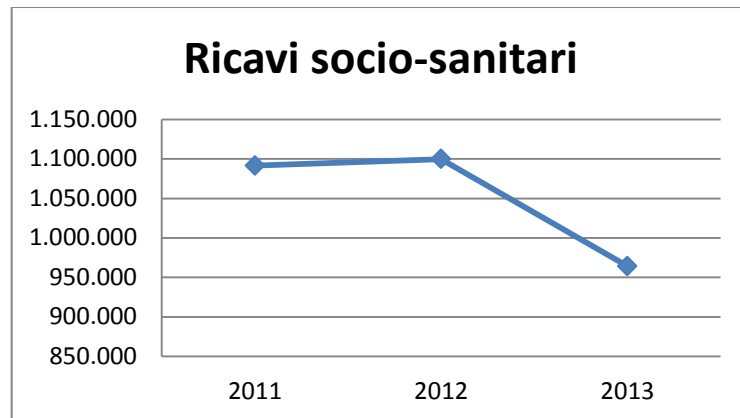
Come possiamo ben vedere dai dati del bilancio 2011, invece erano già evidenti i segnali di una gestione che, senza procedere ad una inversione di tendenza, avrebbe portato ad una crisi irreversibile.

Per capire meglio l'andamento dell'attività confrontiamo, nel triennio 2011-2013 i ricavi socio sanitari ed i principali costi di funzionamento:

Tabella n.1 : I ricavi

Ricavi attività socio sanitaria		
2011	2012	2013
1.091.515,39	1.099.680,19	964.310,36

Grafico n. 1 : i ricavi socio sanitari



FONTE: nostra rielaborazione su dati societari

Come è possibile notare dal grafico il 2013 ha rappresentato l'anno peggiore in termini di fatturato che da euro 1.091.515,39 è passato a euro 964.310,36 al quale, però, non è seguito un adeguamento dei costi che, invece, sarebbe risultato di fondamentale importanza.

Infatti la tabella sottostante, che riassume le principali voci di costo evidenzia che il totale degli oneri passa da euro 858.767,98 nel 2011 a euro 939.493,05 nel 2013.

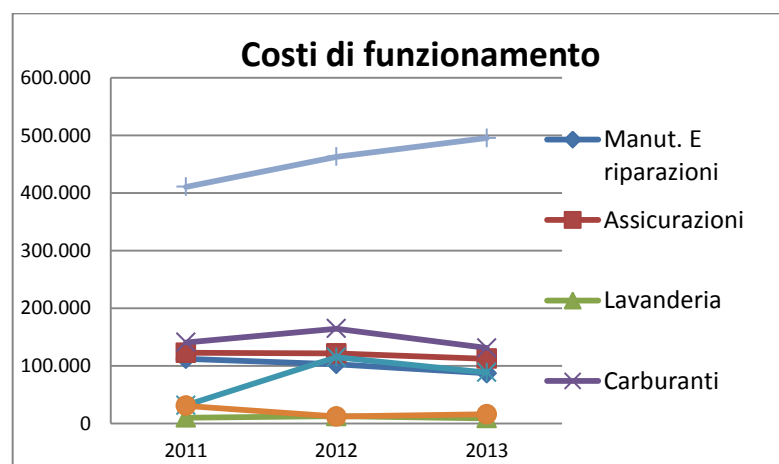
Nel triennio quindi non solo si evidenzia un drastico calo del fatturato, dovuto essenzialmente alla diminuzione di servizi e delle quote sociali, ma anche un lieve aumento dei costi soprattutto per l'esercizio 2012.

In tal senso le voci di costo maggiormente significative sono rappresentate dal costo del personale che passa da euro 410.899,98 a euro 495.614,96, segno di una poco prudente nonché erronea politica di assunzioni, e dal costo di acquisto buoni, uno strumento utilizzato per remunerare i volontari, che addirittura nel 2012 arriva a euro 114.850,00 a fronte di euro 31.600,00 nel 2011. Tale aumento è dovuto probabilmente al fatto che questo meccanismo incentivante ha allontanato i volontari disinteressati.

Tabella n.2 : I costi

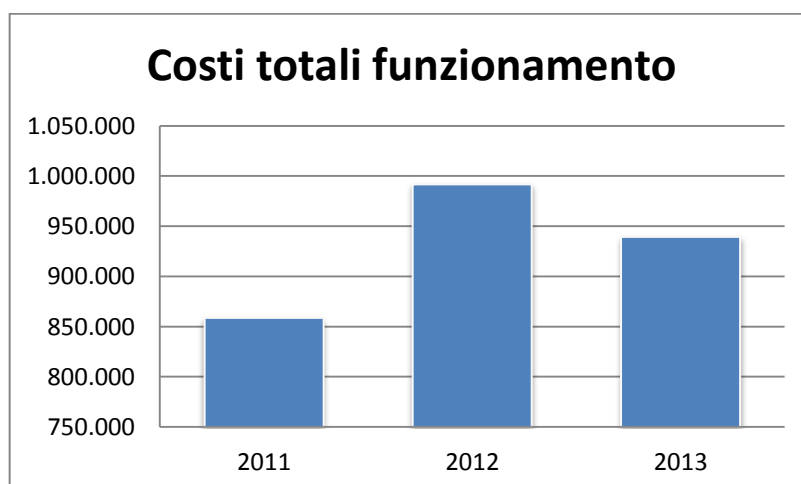
Costo per materiali, servizi e personale			
	2011	2012	2013
Manut. E riparazioni	111.954,56	102.906,10	87.145,97
Assicurazioni	122.754,46	121.576,57	112.448,14
Lavanderia	10.162,00	12.489,71	8.948,96
Carburanti	140.662,90	164.720,50	131.022,41
Acquisto buoni	31.600,00	114.850,00	88.379,21
Vestiaro	30.734,78	11.971,15	15.933,40
Personale	410.899,28	463.181,39	495.614,96
TOTALE	858.767,98	991.695,42	939.493,05

Grafico n.2: i costi di funzionamento



FONTI: nostra rielaborazione su dati societari

Grafico n.3: costi totali di funzionamento



FONTI: nostra rielaborazione su dati societari

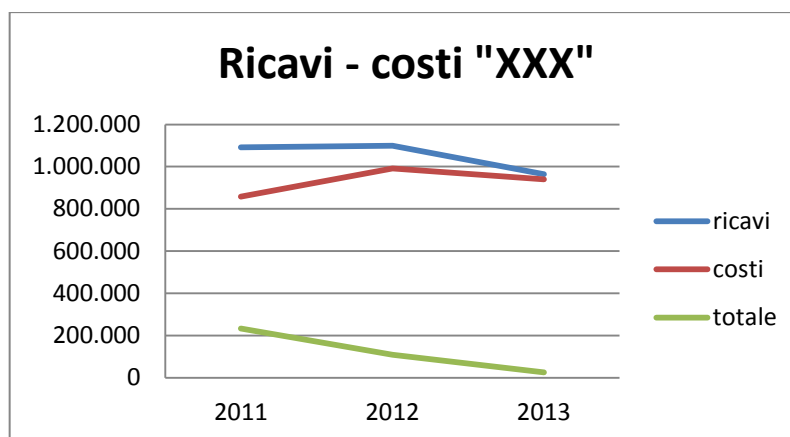
Calcolando la differenza ricavi/costi e confrontando i dati con quelli di un'altra associazione simile appaiono evidenti le cause che hanno determinato la crisi:

Si è passati infatti da una differenza di euro 232.747,41 nel 2011 ad una di appena euro 24.817,31 nel 2013.

Tabella 3

Differenza ricavi/costi			
	2011	2012	2013
ricavi	1.091.515,39	1.099.680,19	964.310,36
costi	858.767,98	991.695,42	939.493,05
totale	232.747,41	107.984,77	24.817,31

Grafico n.4: differenza tra ricavi e costi



FONTE: nostra rielaborazione su dati societari

Questa disamina sui ricavi ed i costi dell'Associazione non vuole avere carattere esaustivo, ma piuttosto evidenziare come la prima causa evidente della crisi in cui giace la Pubblica Assistenza si possa riscontrare nell'incapacità del soggetto economico di adeguare i costi in conseguenza alla diminuzione repentina di fatturato. Infatti, pur non essendo quasi mai l'unica causa della crisi, gli elevati costi sostenuti dalle aziende rappresentano un freno importante al raggiungimento di un vero e proprio vantaggio competitivo. Saper rispondere prontamente alla riduzione dei ricavi attraverso l'iniziale contenimento dei costi può aiutare le aziende a non ritrovarsi in uno stato di mancanza di liquidità molto spesso deleteria.

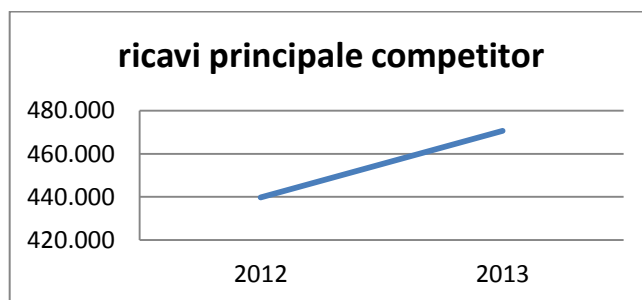
In un contesto difficilmente analizzabile sotto il profilo economico-finanziario come quello delle Onlus, ci sembra opportuno, per valorizzare la nostra tesi, riportare i dati elencati precedentemente con il principale competitor: una Pubblica Assistenza fiorentina che, invece, da anni, riesce, attraverso un'attenta organizzazione interna ad ottenere ottimi risultati. Dai grafici sotto riportati è possibile notare come tale associazione, che potrebbe essere vista come il leader di mercato sotto un'ottica prettamente aziendalistica, abbia saputo, adeguare i propri costi in maniera meno che proporzionale rispetto all'aumento dei ricavi, generando così elevati utili.

Tabella 4

Ricavi attività socio sanitaria		
	2012	2013
	439.688,00	470.690,00

FONTE: nostra rielaborazione su dati societari

Grafico n.5: ricavi dell' "Associazione Leader"

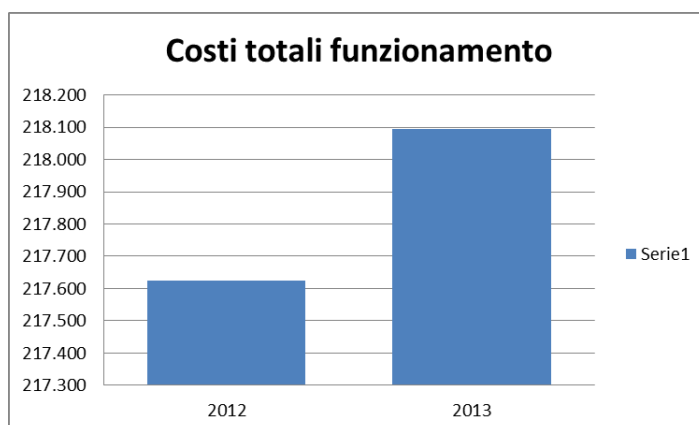


FONTE: nostra rielaborazione su dati societari

Tabella n.5: Costi dell' "Associazione Leader"

Costo per materiali, servizi e personale			
		2012	2013
Manut. E riparazioni		37.170,00	30.683,00
Assicurazioni		31.187,00	32.198,00
Lavanderia		3.687,00	4.671,00
Carburanti		31.979,00	32.916,00
Vestiaro		6.333,00	8.574,00
Personale		107.268,00	109.052,00
TOTALE		217.624,00	218.094,00

Grafico n.6: Costi totali dell' "Associazione Leader"



FONTE: nostra rielaborazione su dati societari

Tabella n. 5: Differenza Ricavi-Costi

Differenza ricavi/costi			
		2012	2013
ricavi		439.688,00	470.690,00
costi		217.624,00	218.094,00
totale		222.064,00	252.596,00

Come si può notare dalla comparazione delle tabelle e dei grafici le differenze fra le due associazioni sono evidenti: infatti i costi totali di funzionamento son ben al di sotto di quelli dell'associazione oggetto del caso di studio, dimostrando una gestione oculata, mentre i ricavi, arrivati nel 2013 a euro 470.690,00 contro i 439.688,00 euro del 2012 garantiscono una differenza che è passata da euro 222.064,00 nel 2012 a euro 252.596,00 nel 2013.

L'analisi dei principali competitor risulta, a nostro avviso, uno strumento essenziale per capire gli errori di fondi che hanno portato all'insorgere della crisi. Infatti, dall'analisi sviluppata, appare evidente come tutte le voci di costo considerate della Pubblica Assistenza oggetto di studio siano notevolmente superiori, sia in valore assoluto che, soprattutto, in valore percentuale, a quelle dell'associazione fiorentina presa come modello per il confronto, infatti, mentre la prima, nel 2013, arriva a malapena a coprire i costi, che sono arrivati al 97,43% dei ricavi, la seconda, oltre ad aumentare i ricavi li riduce portandoli al 46,33%. Questa gestione deficitaria ha avuto gravi conseguenze sul patrimonio netto, il quale nel triennio considerato si è andato riducendo da €961.176,88 a €670.933,68.

5.3 Portafoglio servizi e strategia organizzativa

L'associazione è inserita nel sistema di emergenza territoriale gestito dal 118, garantisce una copertura con ambulanze e soccorritori volontari h24, servizio per il quale riceve un compenso per l'attività in stand-by e rimborsi per ogni servizio effettuato. Il corpo dei volontari consta di circa 250 unità alle quali si devono aggiungere otto dipendenti, 6 autisti soccorritori e 2 amministrativi. L'organo direttivo, eletto dai soci, è composto da sette membri e non è richiesta nessuna specifica attitudine o professionalità. La mancanza di managerialità in questo caso è evidente, infatti l'alto numero dei dipendenti, confrontati con l'associazione leader, dimostra l'incapacità a perseguire una politica di reclutamento dei volontari preferendo sopperire alla loro carenza attraverso l'assunzione di personale retribuito, senza considerare i costi. Lo stesso discorso può essere fatto per le altre spese, carburante, assicurazioni, manutenzioni e acquisto buoni, che dimostrano la poca oculatezza nell'amministrare l'associazione. Questa scarsa competenza ha fatto sì che i primi segnali della crisi siano stati sottovalutati o peggio ancora ignorati, portando in breve la struttura al collasso. Un altro grave errore, a nostro avviso, è stato quello di sopperire alla mancanza di liquidità, omettendo di pagare i contributi previdenziali e le ritenute fiscali, contraendo debiti con INPS ed Erario che, per il meccanismo sanzionatorio, sono andati ad aumentare.

5.4 Le cause della crisi

Fatta questa breve disamina, cerchiamo di capire quali possono essere stati i motivi che hanno determinato una situazione talmente grave da apparire quasi irrecuperabile.

Cause esterne:

1. *Crisi globale*: Sicuramente la crisi economica che ha colpito l'intera popolazione, riducendo il loro potere di acquisto, ha inciso negativamente sulla propensione a diventare socio delle Pubbliche Assistenze e, parallelamente, ad elargire offerte come atti di beneficenza, che, invece prima, rappresentavano un'entrata importante.
2. *Aumento dei costi di carburante*: Le politiche di aumento del carburante hanno generato problemi importanti a piccole realtà che del trasporto sanitario facevano la loro attività principale. La crescita di tale costo, peraltro, risulta essere difficilmente modificabile, se non attraverso una riduzione dei viaggi, che però comporterebbe inevitabilmente una parallela riduzione dei ricavi.
3. *Migrazione dei soci verso altre associazioni più solide*: la mancata iscrizione di molti soci che si sono rivolti ad altre pubbliche assistenze, a loro avviso, più floride, ha comportato una grossa diminuzione dei ricavi.

Nonostante l'importanza delle cause sopra elencate, a nostro avviso, i fattori che hanno portato all'insorgere della crisi sono quasi esclusivamente di natura interna.

Cause interne:

1. *Incapacità manageriale*: sicuramente la prima causa della crisi che ha colpito questa associazione è da riscontrare nell'incompetenza dell'organo direttivo che, come abbiamo detto nel paragrafo precedente, è eletto dai soci e quindi è difficile da poter cambiare durante il mandato. Tali figure, in questo caso inesperte e non dotate di qualità tecniche, fondamentali invece per amministrare un'associazione, hanno contribuito in larga parte ad entrare, dapprima, in declino, e successivamente in crisi. La loro incapacità si evince anche dal fatto che non sono stati in grado di cogliere i primi segnali di squilibri, necessari, invece, per applicare subito le misure correttive idonee per non arrivare al dissesto. Anni di scelte sbagliate e la presunzione di non chiedere l'aiuto di manager esterni dotati di competenze adeguate hanno condotto, inevitabilmente, alla situazione disastrosa attuale.

2. *Asimmetria informativa* : L'impegno di non divulgare le notizie negative dei primi squilibri, e quindi la volontà di non informare i soci ed i volontari circa le misure correttive che, invece, sarebbero dovute essere applicate, ha contribuito ad aumentare lo stato di crisi in cui, già, giaceva l'associazione. Coinvolgere i soci anche nelle difficoltà avrebbe permesso di trovare soluzioni migliori per evitare l'insorgere della crisi.

3. *Scarsa identità sociale*: La mancanza di volontari, dovuta al basso spirito di gruppo creato da questa associazione, ha diminuito fortemente il numero di servizi svolti dalla pubblica assistenza, e quindi, parallelamente, gli introiti derivanti dalla A.s.l di competenza.

4. *Ricorso ai dipendenti*: la mancanza di volontari sopra descritta è stata, in parte, risolta dall'utilizzo di personale retribuito per l'effettuazione di servizi socio-sanitari. Ovviamente il differenziale ricavi/costi è risultato sempre negativo, causando, così, gravi perdite.

5. *Errata vendita delle onoranze funebri*: poiché la nuova Legge (¹⁸⁸) non permette più alle associazioni di volontariato di avere attività commerciali, la Pubblica Assistenza, come tante altre, ha creato una nuova società "vuota" a cui ha svenduto l'attività delle onoranze funebri, e dalla quale avrebbe dovuto riscuotere un affitto mensile, che però non è mai stato pagato. Questa errata vendita e la mancata riscossione del credito ha generato ingenti perdite.

6. *Eccessivo indebitamento*: tutte queste cause sopra descritte hanno generato perdite importanti per l'associazione il cui management, invece che fermarsi a riflettere sugli errori, ha cercato di rimediare attraverso il ricorso a mutui e prestiti. Ovviamente, l'associazione, essendo altamente indebitata non è stata in grado di rispettare i propri impegni di pagamento, né per quanto riguarda la quota capitale, né per quanto riguarda la quota di interessi. In questo modo il debito è aumentato e la crisi è divenuta irreversibile.

7. *Miopia manageriale*: infine come ultima causa interna ci sembra importante sottolineare l'inadeguatezza del soggetto economico a cogliere i segnali del futuro. Focalizzarsi unicamente sul breve periodo, tralasciando le conseguenze sul lungo

¹⁸⁸ Il comma 5 dell'art. 30 del DL 185/2008 del 29 novembre 2008, n. 185 detta nuove disposizioni per le associazioni e le organizzazioni di volontariato. Lo status fiscale di Onlus di diritto di cui all'art. 10 comma 8 del Decreto legislativo 460/97 si applica alle ODV di cui alla legge 266/91 che non svolgono altre attività commerciali diverse da quelle marginali individuate dal DM 25-5-95 e che trasmettono una precisa dichiarazione fiscale telematica in cui vengono rilevate le quote, i corrispettivi ed i contributi che godono dell'attuale regime di esenzione fiscale sia ai fini delle imposte dirette che delle imposte indirette.

periodo, ha comportato grossi danni all'associazione che si è trovata schiacciata in una realtà attuale difficile senza alcuna prospettiva futura.

5.5 Le possibili strategie di risanamento

In una situazione così disastrosa è quasi utopistico pensare di attuare un processo di turnaround: la scelta di implementare una strategia di risanamento a scapito della liquidazione, infatti, deve passare necessariamente per l'analisi delle risorse distintive. In un contesto come questo, in cui non si parla di un'azienda produttiva, ma di una associazione di pubblica assistenza le cui attività principali riguardano il sociale, è difficile individuare quali siano le risorse competitive su cui focalizzarsi. A parte il nome, il brand dell'Associazione, e la collocazione strategica sul territorio per quanto riguarda il sistema dell'emergenza-urgenza, a nostro avviso, sicuramente, acquista fondamentale importanza il 'fattore umano', la cui gestione andrebbe, certamente, riorganizzata. Ma per fare ciò, prima di tutto, è necessario effettuare un cambiamento al vertice: la sostituzione del management, la cui incapacità e incompetenza sono risultate essere le prime cause dell'insorgere della crisi, è, sicuramente, la scelta inevitabile per riuscire a ritornare in una condizione di equilibrio. Per invertire la rotta è opportuno, innanzitutto:

- sostituire il management con uno formato da persone dotate di competenze tecnico-operative
- riacquistare la credibilità dei propri stakeholder
- predisporre un nuovo assetto organizzativo
- attivare la procedura per sovra indebitamento
- dismettere le ASA improduttive
- rilanciare il fund rising
- contenere i costi riducendo quelli per il personale e, soprattutto, quelli per i buoni
- promuovere nuove attività rivolte al soddisfacimento dei nuovi bisogni dei propri stakeholder in modo da incrementare le entrate derivanti da quote sociali e donazioni
- redigere il bilancio sociale.

Per invertire la rotta è opportuno, innanzitutto, recuperare la credibilità dei propri stakeholder, quindi, poichè è impossibile che il mercato dia fiducia ad un progetto di risanamento pensato dalle stesse figure che hanno portato l'associazione al dissesto, la prima operazione da fare è il cambio del management. Ma non basta effettuare una sostituzione dell'organo direttivo, che già di per sé risulta difficile perché conseguibile solo attraverso nuove elezioni, ma è necessario, anche, che questo sia dotato di competenze tecnico operative necessarie per dirigere un'associazione, ovvero di imprenditorialità ⁽¹⁸⁹⁾ e di managerialità ⁽¹⁹⁰⁾. Per questo motivo, a nostro avviso, A.N.P.AS ⁽¹⁹¹⁾ per le pubbliche assistenze, dovrebbe organizzare corsi di formazioni per manager delle associazioni e fornire aiuti attraverso l'affiancamento di personale esterno dotato di competenze in attività di pianificazione e controllo gestionale, analisi di bilancio e strategia aziendale, al fine di prevenire l'insorgere di crisi irreversibili. Inoltre un attento e continuo monitoraggio dei risultati conseguiti in base agli obiettivi programmati, attraverso l'analisi degli scostamenti, permetterebbe al soggetto economico di verificare costantemente l'andamento delle attività.

Una volta predisposto il nuovo assetto organizzativo ciò che la Pubblica Assistenza in questione dovrebbe fare per effettuare una valida strategia di risanamento sarebbe quella di applicare la disciplina del sovra indebitamento prevista dalla legge del 27.01.2012 numero 3, che consente al debitore di concludere un accordo con i creditori al fine di

¹⁸⁹ “Per imprenditorialità si intende la capacità dell'azienda di proiettarsi nel futuro per individuare nuove possibilità di sviluppo: essa deve quindi manifestarsi attraverso un comportamento propenso all'innovazione ed al cambiamento. L'accettazione del rischio d'impresa, peraltro, sembra costituirne il carattere peculiare e caratterizzante”. S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 28.

¹⁹⁰ “La managerialità si compone di qualità tecnico-organizzative in grado di assicurare la consonanza della combinazione produttiva alle intuizioni imprenditoriali. Essa si manifesta nella capacità di sviluppare in modo sinergico ed armonico le forze ed i fattori di natura interna ed esterna al fine di consentire all'azienda di pervenire a posizioni di eccellenza”. S.GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op.cit. pag. 29.

¹⁹¹ “L'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze, A.N.P.AS., è movimento nazionale unitario - nato nel 1904 con il nome di Federazione Nazionale Associazioni di Pubblica Assistenza e Soccorso, come tale eretto in Ente Morale nel 1911 - autonomo, libero e democratico di aggregazione delle Pubbliche Assistenze italiane. Essa fonda la sua attività istituzionale ed associativa sui principi costituzionali della democrazia, della partecipazione sociale e sulla attività di volontariato, così da intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, senza fini di lucro anche indiretto e per soli fini di solidarietà, e si rivolge alla generalità della popolazione e non esclusivamente agli aderenti all'organizzazione medesima. L'A.N.P.AS. e le sue associate si avvalgono in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti”. Art.1, Natura dell'associazione, Statuto, D.M.10/2/99 pubblicato sulla G.U. n. 43 del 22/2/99 - Modificato dal 51° Congresso Nazionale Anpas - 2/3/4 dicembre 2011- ed approvato dalla Prefettura di Firenze in data 9/7/2012.

porre rimedio alla situazione di indebitamento. Infatti legittimato a presentare il ricorso per l'accordo di sovra indebitamento è: l'imprenditore agricolo, la start up innovativa e il debitore che non sia soggetto alle procedure concorsuali di cui all'art.1 della Legge Fallimentare, in cui rientrano, appunto, le associazioni di volontariato. Questo permetterà all'associazione, da una parte di continuare l'attività, libera dai debiti, mantenendo il nome e la storia, dall'altra di onorare i propri impegni di pagamento attraverso la liquidazione del patrimonio. Dopo aver riorganizzato la struttura aziendale e quindi quella finanziaria, il nuovo management dovrà focalizzare la sua attenzione sul sistema organizzativo: ciò implica un ripensamento strategico di tutti i valori guida, ovvero la creazione di un'identità sociale volte al recupero della fiducia da parte di tutto l'ambiente esterno. L'associazione deve essere ripensata partendo dai suoi caratteri fondanti, ovvero dalla riconquista dell'interesse dei soci e dei volontari. Per fare ciò è necessario ritornare ad "essere associazione", ovvero ridefinire il proprio assetto strategico, individuando le A.S.A. da mantenere e quelle da dismettere, privilegiando cioè quindi il rapporto con i soci e puntando ad accrescere la visibilità sul territorio attraverso l'analisi dei bisogni che, elaborati, siano in grado di fornire informazioni per offrire risposte adeguate: questo perché il pagamento della quota sociale e le donazioni, in seguito ai servizi ricevuti, costituiscono entrate importanti nel bilancio dell'Associazione. Oltre ciò è importante gestire in modo più professionale le attività di fund raising, ovvero di raccolta fondi, selezionando quelle in grado di garantire la maggiore visibilità possibile e organizzandole in modo da assicurare un congruo guadagno. Parallelamente alla ricerca di maggiori entrate l'Associazione deve agire sul fronte dei costi: contenere gli sprechi inutili in una situazione di crisi e ottimizzare le risorse al meglio, anche attraverso l'uso di sinergie nel tempo e nello spazio, può risultare una strategia vincente: sicuramente da un'analisi approfondita si evince chiaramente il forte squilibrio derivante da un'elevata presenza di dipendenti a fronte di scarsi ricavi. Per questo motivo è necessario agire limitando il costo del personale attraverso pensionamenti, se possibili, contratti di solidarietà difensivi, riduzione dell'orario di lavoro tramite contratti part-time, oppure come ultima soluzione il licenziamento. L'altro costo importante da ridurre riguarda i rimborsi spese ai volontari, sotto forma di buoni, sistema con il quale questa associazioni ha cercato di garantire la copertura dei turni di servizio sulle autoambulanze. Ritorna qui la forte necessità di motivare i volontari: infatti questo sistema, oltre a risultare eticamente discutibile, sicuramente allontana coloro che non percepiscono rimborsi. Ricreare uno spirito di

gruppo, sviluppare il senso di appartenenza, prospettando, quindi, una visione condivisa, ovvero ricreare una cultura aziendale che faccia sentire tutti parte attiva e integrante di un sistema efficiente, stimolando quel senso di sfida necessario a farlo diventare vincente, rappresenta sicuramente un obiettivo strategico di riorganizzazione importantissimo soprattutto perché volto al futuro. Il nuovo management, quindi, per dare importanza ai propri stakeholder e riacquistare la loro fiducia, ritornando credibile ai loro occhi, dovrebbe promuovere attività volte al soddisfacimento dei loro bisogni, ovvero attraverso l'attivazione di nuove iniziative come ad esempio: un servizio navetta per accompagnare gli anziani a fare la spesa, alcune attività ludico-ricreative con i ragazzi diversamente abili, la fornitura di ausili ortopedici, un servizio di consegna farmaci a domicilio, un servizio di terapia iniettiva, e l'accompagnamento in auto presso studi medici; queste sono solo alcune delle idee innovative che permetterebbero all'Associazione di riacquistare la propria identità, con l'obiettivo di raggiungere un nuovo vantaggio competitivo. Si ricorda infatti che il fine ultimo della strategia di risanamento proposta per questa Pubblica Assistenza è quello di aumentare le entrate attraverso politiche espansive (l'aumento del numero delle quote associative e delle donazioni) unitamente a rigide politiche di riduzione dei costi. In una situazione di crisi, come quella in cui si trova questa associazione, è difficile reperire nuove risorse finanziarie per attivare le nuove iniziative: pertanto, a nostro avviso, risulta opportuno dismettere alcune delle aree non strategicamente rilevanti, ovvero: rendere autonome le sezioni periferiche della Pubblica Assistenza, riducendo così i relativi costi; alienare una parte degli automezzi vendendo quelli in eccesso rispetto alle necessità. In questo modo i risparmi derivanti dai minori costi sostenuti per la gestione delle sezioni distaccata, per le assicurazioni dei mezzi, per la manutenzione e per il carburante, potrebbero essere utilizzati per le nuove attività che permetterebbero da una parte di incrementare il numero dei soci, e dall'altra di avvicinare all'associazione in qualità di volontari quelle persone disponibili ma non interessate al servizio di urgenza.

In definitiva, possiamo concludere che i risanamenti strategici possono essere applicati anche a realtà non necessariamente produttive. Questo caso di studio, infatti, vuole dimostrare che anche un'associazione di volontariato, se non guidata da personale esperto, può creare ingenti danni ai propri stakeholder, poiché, a nostro avviso, non basta far del bene per fare bene. Queste associazioni, pur rimanendo O.N.L.U.S., in alcuni casi, come questo, assumono dimensioni da PMI, e pertanto devono essere guidate con le competenze e gli strumenti tipici della realtà aziendale. Un'inefficiente

gestione porta inevitabilmente alla crisi e al dissesto. Sono questi i casi in cui ripensare le attività secondo un'ottica strategica e implementare processi di turnaround ristrutturando le tre linee principali, ovvero il sistema competitivo, il sistema organizzativo ed il sistema finanziario, può riuscire a portare l'associazione da uno stato di crisi ad uno di successo. orientarsi al futuro e rispondere in modo proattivo alle difficoltà è il primo passo per uscire dalla crisi.

CONCLUSIONI

Questo elaborato nasce dall'idea di studiare i processi di risanamento partendo dall'analisi delle cause generatrici della crisi, poiché, anche se apparentemente diversi, questi due momenti della vita aziendale hanno più di una caratteristica in comune.

La scelta del caso aziendale, invece, è ricaduta su una Onlus in seguito ad un particolare interesse nei confronti del mondo del volontariato ed il relativo studio ha lo scopo di dimostrare come un atteggiamento strategico sia la principale soluzione alla crisi anche in una realtà diversa dalla comune azienda produttiva.

Le cause della crisi di questa associazione sono da riscontare essenzialmente in una inefficienza manageriale. Infatti nonostante si parli di una piccola realtà i soci finanziatori di quota capitale sono equiparabili agli azionisti di una s.p.a, aventi diritto di voto. Non esercitando quasi mai, per motivi di tempo o di scarso interesse, questo diritto però, lasciano piena libertà d'azione all'organo direttivo, il quale, sovente, commette errori di valutazione e di gestione poiché composto da semplici cittadini aventi scarse competenze tecniche. Unitamente a questo, un altro punto debole è costituito dal fatto che per il collegio dei sindaci revisori, anche questi nominati dai soci, non è prevista alcuna competenza per cui, molto spesso, viene a mancare un utile organismo di controllo. Questi problemi, che rimangono sottotraccia fino a quando le associazioni utilizzano solamente volontari, ultimamente sono emersi perché, a causa del ritiro del welfare pubblico, accelerato dalla crisi mondiale e dell'economia nazionale, sempre più spesso il terzo settore è chiamato ad assumere una autonoma iniziativa di risposta ai bisogni in condizione di supplenza o, addirittura, di sostituzione, per cui molte associazioni hanno espanso le loro attività, assumendo personale dipendente e intraprendendo iniziative commerciali (ambulatori, imprese funebri e attività ricreative). Queste, che sono diventate a tutti gli effetti vere e proprie imprese, si sono trovate ad operare in un contesto dove termini come azienda, utile, efficienza etc. sono demonizzati perché non appartenenti al mondo del volontariato. Purtroppo il

convincimento radicato che fare del bene sia sufficiente per fare bene, è una delle principali cause della crisi che ha colpito molte realtà. Per gestire oggi un'associazione non è possibile prescindere da criteri di economia aziendale e poiché non sempre il management, che è eletto dai soci, possiede tali competenze gli organismi federativi, ANPAS per le Pubbliche Assistenze, dovrebbero organizzare corsi di formazioni per manager delle associazioni e fornire servizi quali programmazione, analisi e revisione dei bilanci, al fine di prevenire l'insorgere di crisi irreversibili difficilmente risanabili.

Le linee di sviluppo e di risanamento individuate in questa disastrosa situazione sono le seguenti: il nuovo management (è impensabile che questa operazione sia effettuata da coloro che hanno causato il dissesto) dovrà avviare la procedura di sovraindebitamento (Legge n. 3 del 27.01.2012) per congelare la situazione debitoria; riorganizzare la struttura economica e finanziaria attraverso una riduzione dei costi (personale, rimborsi e buoni, spese per carburante, manutenzione automezzi e assicurazioni); focalizzare l'attenzione sul recupero della fiducia da parte di tutti gli stakeholder e ridefinire il proprio assetto strategico dismettendo le ASA improduttive; contestualmente, visto che la principale risorsa distintiva è il fattore umano, dovrà avviare, per gli utenti esterni, anche attraverso una puntuale analisi dei bisogni, nuove attività finalizzate a dare concrete risposte, grazie alle quali aumentare visibilità e numero dei soci con un probabile incremento delle entrate dovuto all'aumento delle quote sociali e delle donazioni; nei confronti degli utenti interni (i volontari) dovrà essere ricreato lo spirito di gruppo, sviluppando il senso di appartenenza, con la proposta di una visione condivisa; dotarsi di operatori competenti per sviluppare in modo professionale e non improvvisato, attraverso l'organizzazione di manifestazioni ed eventi, le attività di fund rising; prevedere, infine, la redazione del bilancio sociale per descrivere, il più analiticamente possibile, e fare conoscere a tutti gli stakeholder le ragioni per cui si sostengono, o si sono sostenuti, determinati costi.

APPENDICE

Tabella numero 1

ATTIVITA'		2011	2012	2013
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>				
Sp.notarili acquisto immobile/impianto	€.	1.962,54	4.332,82	4.332,82
Costi di pubblicità da amm.	€.	6.902,00	6.039,25	5.176,50
Software	€.	20.975,81	20.975,81	20.975,81
Adeguaam.nuovo programma Asl	€.	6.069,19	5.307,92	4.549,65
Manutenzione beni di terzi	€.	64.831,89	66.713,52	71.696,22
Altri costi pluriennali	€.	3.824,65	3.342,35	2.860,05
Progetto cappelle funebre	€.	45.616,56	50.846,40	54.021,90
Lavori straordinari cappelle commiato	€.	18.463,34		
Tot.Immobilizzazioni immateriali	€.	168.642,98	157.558,07	163.612,95
<i>Immobilizzazioni materiali</i>				
Immobili	€.	2.649.146,46	2.908.772,75	3.000.596,30
f.do amm.to	€.	849.317,97	875.806,56	905.625,08
Ristrutturazione circolo	€.			129.813,05
Costruzioni leggere e tettoia	€.	26.230,88	26.230,88	26.230,88
f.do amm.to	€.	7.624,42	8.894,14	10.018,37
Impianti generici	€.	863.375,29	865.328,67	868.426,74
f.do amm.to	€.	784.664,30	801.185,78	814.411,07
Impianti ristrutturazione cappelle	€.	97.563,22	97.563,22	97.563,22
f.do amm.to	€.	97.563,22	97.563,22	97.563,22
Csti di ristrutturazione	€.	317.888,37	317.888,37	317.888,37
f.do amm.to	€.	198.674,95	198.674,95	198.674,95
Impianti FDV	€.	7.691,09	13.841,75	13.841,75
f.do amm.to	€.	1.153,66	1.730,49	2.768,62
Attrezzatura varia	€.	136.296,39	136.296,39	136.296,39
f.do amm.to	€.	121.526,90	122.274,56	123.709,37
Beni inferiori a €516,46	€.	31.471,29	31.471,29	31.471,29
f.do amm.to	€.	31.471,29	31.471,29	31.471,29
Attrezzatura medica	€.	133.538,39	135.088,55	137.462,30
f.do amm.to	€.	74.613,64	80.772,69	86.174,68
Attrezzatura Festa volontariato	€.	115.680,75	118.307,54	118.307,54
f.do amm.to	€.	99.775,68	102.235,74	104.349,58
Attrezzatura protezione civile	€.	6.334,01	6.334,01	6.334,01
f.do amm.to	€.	5.991,52	6.024,05	6.029,01
Apparati radioricetrasmittenti	€.	74.640,75	74.640,75	74.460,75
f.do amm.to	€.	54.981,00	56.654,24	58.312,69
Attrezzatura funebre	€.	30.396,13	30.396,13	30.396,13

f.do amm.to	€.	17.972,72	17.972,72	17.792,72
Attrezzatura varia funebre	€.	4.630,70	4.630,70	4.630,70
f.do amm.to	€.	4.630,70	4.630,70	4.630,70
Insegne luminose	€.	13.931,32	15.227,67	15.227,67
f.do amm.to	€.	6.876,48	7.479,50	8.160,31
Macchine Elettroniche d'ufficio	€.	81.761,62	81.761,62	81.761,62
f.do amm.to	€.	60.951,54	64.385,40	67.314,76
Altri Automezzi	€.	1.063.512,78	1.093.760,18	1.049.064,42
f.do amm.to	€.	604.497,72	652.308,39	638.153,19
Autoambulanze	€.	744.159,72	750.829,40	753.932,05
f.do amm.to	€.	453.931,39	484.215,14	510.319,91
Automezzi protezione civile	€.	27.866,25	30.913,85	30.913,85
f.do amm.to	€.	17.603,87	17.990,62	18.682,13
Automezzi impresa funebre	€.	87.923,31	68.425,86	68.425,86
f.do amm.to	€.	59.469,66	39.972,21	39.972,21
Arredamenti	€.	106.607,53	107.574,84	110.499,88
f.do amm.to	€.	59.195,01	63.942,64	68.701,15
Arredi Bar	€.	170.158,60	170.158,60	170.158,60
f.do amm.to	€.	165.846,08	167.292,79	167.312,79
Arredi vari cappelle commiato	€.	24.429,09	24.429,09	25.013,34
f.do amm.to	€.	21.887,46	21.887,46	21.887,46
Acconto Nigro Cappelle	€.	50.000,00		
Tot. Immobilizzazioni materiali	€.	3.065.007,76	3.184.501,81	3.296.681,45
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>				
Azioni banca Etica	€.	1.549,20	1.549,20	1549,2
Sovvenzioni per circolo	€.	131.402,29	131.264,99	
Depositi cauzionali da contratti	€.	16.942,10	14.685,98	12051
Acc.Assicurazione MPS vita	€.	19.708,83	20.110,89	2241,76
Caparra acquisto immobile	€.	153.000,00	183.000,00	183.000,00
Depositi cauzionali acqua	€.	1.284,00	1.284,00	932,61
Fondo Bayerische	€.	6.180,80	6.180,80	6.180,80
Dep. Cauz. Fitto Maliseti	€.		3.600,00	3.600,00
Partecipazione impresa funebre	€.	4.900,00	4.900,00	4.900,00
Tot. Immobilizzazioni finanziarie	€.	334.967,22	366.575,86	214.455,37
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	€.	3.568.617,96	3.708.275,74	3.674.749,77
ATTIVO CIRCOLANTE		2011	2012	2013
<i>Crediti</i>				
Verso clienti ONLUS	€.	269.843,86	253.884,55	74.593,97
Fatture da emettere ONLUS	€.	176.090,92	119.744,32	66.300,85
Verso clienti Funebre in contenzioso	€.	18.359,70	18.359,70	16.459,70
Contributi diversi da ricevere	€.	55.846,92	62.029,99	86.348,69
Contributi 5X1000	€.	32.213,09	31.759,57	29.759,57
Verso circolo	€.	23.851,98	23.851,98	23.851,98
Erario c/rit. Interessi attivi	€.	1.018,58	1.070,40	1.107,06
Crediti tributari	€.	9.445,13	9.445,13	9.445,13

Crediti diversi	€.	25.363,36	24.447,47	23.737,85
Acconti su retribuzioni a dipendenti	€.	730,72	550,54	
Tot. Crediti	€.	612.764,26	545.143,65	331.604,80
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>				
Certificati di deposito CARIPT	€.	20.000,00	4.654,52	
Tot. Att. Finanziarie non immobilizzate	€.	20.000,00	4.654,52	
<i>Disponibilità liquide</i>				
Banche c/c	€.	256.077,76	51.506,83	105.772,86
<i>tot. Banche c/c Attivi</i>	€.	256.077,76	51.506,83	105.772,86
Cassa sede	€.	3.390,06	980,42	757,59
Cassa assegni	€.	1.543,06	1.500,00	90,00
Cassa Protezione civile	€.	3.084,62	2.397,25	
Cassa sezioni	€.	8.775,19	6.249,00	2.698,55
<i>tot. Cassa e disp.liquide</i>	€.	16.792,93	11.126,67	3.546,14
tot. Disponibilità liquide	€.	272.870,69	62.633,50	109.319,00
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	€.	905.634,95	612.431,67	440.923,80
RATEI E RISCONTI				
Risconti attivi Assicurazione	€.	10.596,12	45.006,98	12.294,27
Altri risconti attivi	€.	38.232,89	35.200,85	26.470,60
TOTALE RATEI E RISCONTI	€.	48.829,01	80.207,83	38.764,87
TOTALE ATTIVO	€.	4.523.081,92	4.400.915,24	4.154.438,44
PASSIVO		2011	212	213
PATRIMONIO NETTO				
Risultato gestione anno in corso ONLUS	€.	113.114,78	177.128,42	399.112,68
Riserve	€.	16.563,12		
Riserva da rivalutazione immobile	€.	944.613,76	848.062,10	670.933,68
TOTALE PATRIMONIO NETTO	€.	961.176,88	848.062,10	670.933,68
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	€.	169.208,25	193.856,62	204.200,53
TOTALE TFR	€.	169.208,25	193.856,62	204.200,53
DEBITI				
Banche c/c	€.	294.534,72	400.968,42	171.412,10
<i>tot. Debiti v/Banche a breve</i>	€.	294.534,72	400.968,42	171.412,10
Mutui passivi	€.	1.822.788,16	1.709.401,92	1.845.948,40
Finanziamenti	€.	160.329,90	71.588,80	22.547,51
<i>tot. Debiti v/banche a ml termine</i>	€.	1.983.118,06	1.780.990,72	1.868.495,91
Fin.ti infruttiferi consiglieri	€.	44.137,40	44.137,40	46.407,40
Altri finanziatori	€.	15.479,91	5.182,36	2.679,32
<i>tot. Debiti v/altri finanziatori</i>	€.	59.617,31	49.319,76	49.086,72
Verso fornitori ONLUS	€.	585.655,52	589.329,87	585.289,01
Fatture da ricevere ONLUS	€.			40.245,02
Debiti v/ANPAS	€.	3.772,00	4.508,00	3.508,00
<i>tot. Debiti verso fornitori</i>	€.	589.427,52	593.837,87	629.042,03
Debiti tributari	€.	336.056,01	404.486,00	498.952,21
<i>tot. Debiti tributari</i>	€.	336.056,01	404.486,00	498.952,21
Debiti previdenziali	€.	112.866,19	134.851,10	198.813,89

<i>tot. Debiti previdenziali</i>	€.	112.866,19	134.851,10	198.813,89
Debiti v/dipendenti/collaboratori	€.	20.879,00	40.160,45	83.021,38
ritenute sindacali e fondi pensione	€.	833,23	970,77	871,88
Dipendenti c/prestiti	€.		1.051,47	2.337,92
Debito v/imposta TIA	€.		6.934,31	15.469,61
Debiti v/Impresa funebre	€.	72.453,08	72.453,08	70.236,15
Clienti c/anticipi	€.	2.500,00	26.774,04	2.500,00
Debiti diversi	€.	12.000,00	2.400,00	2.400,00
Debito Ina assitalia	€.	2.000,00	1.500,00	1.500,00
Debito v/altri fitti	€.			52.987,77
Deposito cauzionale IF srl	€.	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<i>tot. Altri debiti</i>	€.	116.665,31	158.244,12	237.324,71
TOTALE DEBITI	€.	4.622.670,25	4.564.616,71	4.528.261,78
RATEI E RISCONTI				
Ratei passivi	€.	6.642,45	5.366,95	25.236,15
Risconti passivi	€.	6.884,00	8.060,00	53,19
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI	€.	13.526,45	13.426,95	25.289,34
TOTALE PASSIVO	€.	4.636.196,70	4.578.043,66	4.553.551,12
COSTI		2011	2012	2013
Acquisto farmaci/mat Sanitari	€.	5.252,33	6.731,96	7.546,57
Acquisto attrezzatura minuta	€.	15.574,82	6.181,22	4.568,73
Cancelleria	€.	7.871,11	4.005,04	3.600,14
Materiali di consumo c/acquisti	€.	17.027,21	18.272,45	4.573,39
Carburanti e lubrificanti	€.	140.662,90	164.720,50	131.022,41
Acquisti vari ineducibili	€.	7.897,90	556,22	2.498,40
Materiale pubblicitario	€.	15.424,18	7.013,63	4.748,94
Acquisto buoni	€.	31.600,00	114.850,00	88.379,21
Altri acquisti	€.	6.663,40	392,40	201,19
Vestiaro c/acquisto	€.	30.734,78	11.971,15	15.933,40
COSTI PER ACQUISTI	€.	278.708,63	334.694,57	263.072,38
Spese energia elettrica	€.	43.180,85	55.877,54	45.514,97
Spese acqua e gas	€.	12.926,77	24.530,77	19.693,63
Manutenzione e riparazioni	€.	111.954,56	102.906,10	87.145,97
Spese autostradali	€.	4.240,78	4.435,06	3.133,07
Altri oneri automezzi	€.	474,90	582,26	2.078,30
Assicurazioni automezzi	€.	101.409,91	99.793,39	101.738,52
Assicurazioni	€.	21.344,55	21.783,18	10.709,62
Spese pulizia locali	€.	22.992,62	20.788,08	8.289,70
Prestazioni occasionali	€.	312,00		
Prestazioni professionali	€.	56.653,64	54.495,63	39.052,98
Spese pubblicitarie	€.	4.193,25	722,90	599,88
Spese telefoniche	€.	35.062,47	38.323,39	33.188,37
Spese postali	€.	615,98	1.578,23	1.263,87
spese di rappresentanza	€.	5.583,36	5.828,29	8.341,38

Spese per viaggi	€.	1.526,21	2.737,65	745,63
Servizio smaltimento rifiuti	€.	4.390,18	3.591,64	3.200,86
Oneri Bancari	€.	18.241,85	12.022,64	15.403,78
Tenuta paghe	€.	3.550,20	5.755,38	3.102,42
Spese lavanderia	€.	10.162,94	12.489,71	8.948,96
Spese analisi laboratorio	€.	587,85		
Costi sottosez. Tobbiana	€.	2.432,82	2.484,44	2.259,03
costi indeducibili	€.	140,00	5.920,94	2.217,09
Altri costi per servizi vari	€.	1.783,26	5.219,86	167,08
Spese FDV	€.	48.938,15	63.182,93	98.038,46
Spese per altre manifestazioni	€.	21.012,55	10.250,07	11.722,44
Affissioni varie	€.		503,80	319,70
Costi di formazione	€.		188,56	
SPESE PER SERVIZI	€.	533.711,65	555.992,44	506.875,71
Spese condominiali	€.	429,18	4.555,93	4.235,09
Affitti passivi	€.	68.185,71	94.883,57	85.122,11
Licenza d'uso software	€.	1.642,04	3.096,15	439,68
Spese pratiche legali e finanziamenti	€.	971,39	124,27	53,10
Canoni Leasing	€.	46.587,72	46.296,73	21.631,91
Noleggi	€.	18.306,22	19.287,95	4.031,63
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€.	136.122,26	168.244,60	115.513,52
Salari e stipendi	€.	293.674,94	299.892,60	311.638,06
Contributi INPS dip.	€.	72.199,03	77.421,00	80.825,46
Contributi INAIL Dipendenti	€.			3.086,78
Rol + ferie + contributi Dipendenti	€.			74.110,43
Salari e stipendi Linea 2 Mmurlo	€.	5.316,37	13.105,60	
Contributi INPS Linea 2 Mmurlo	€.	1.417,80	3.519,93	
Salari e stipendi Linea 2 Prato	€.	8.260,01	30.989,43	
Contributi INPS Linea 2 Prato	€.	2.392,92	8.981,55	
Altri oneri sociali	€.	1.442,29	1.435,00	1.400,00
TFR quota mensile	€.	1.628,43	1.682,64	
Accantonamento TFR	€.	24.101,82	26.153,64	24.554,23
Altri costi del personale	€.	465,67		
COSTI DEL PERSONALE	€.	410.899,28	463.181,39	495.614,96
Ammortamento ONLUS	€.	155.059,32	146.744,89	126.837,60
TOTALE AMMORTAMENTI	€.	155.059,32	146.744,89	126.837,60
Imposte di bollo	€.	344,09	678,82	1.079,80
ICI	€.	1.382,00	2.761,00	3.307,00
Spese registrazione affitto	€.	3.225,60	1.010,96	181,36
Imposte ipotecarie catastali	€.	1.025,00		
Bolli automezzi	€.	100,52	530,56	67,02
Tassa rifiuti	€.	840,44	1.070,81	1.278,52
Perdite su crediti	€.		10.194,90	3.289,63
Diritti camerali	€.	4,00	81,00	88,50
Imposte e tasse indeducibili	€.	1.114,50	461,81	6.934,93
Imposte e tasse deducibili	€.	5.592,72	10.122,57	10.640,49

Multe e ammende	€.	1.606,79	1.937,63	1.007,88
Quote ANPAS 6%	€.	31.334,06	4.767,84	25,37
Siae	€.	8.062,88	8.509,95	
Erogazioni liberali	€.	515,00	590,00	130,00
Oneri diversi di gestione	€.	9.786,50	12.559,89	6.978,40
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€.	64.934,10	55.277,74	35.008,90
Interessi passivi banche	€.	38.250,92	27.392,49	29.588,33
Interessi passivi mutuo	€.	33.647,40	57.180,66	37.296,51
Interessi passivi su pratiche di finanziamento	€.	12.943,73	10.496,73	5.822,51
Abbuoni passivi	€.	280,66	34,82	253,59
Int.passivi su rateizz. Imposte	€.	17.598,22	17.400,80	13.015,77
Int.passivi fornitori	€.	914,18	4.832,52	5.759,13
INTERESSI E ONERI PASSIVI	€.	103.635,11	117.338,02	91.735,84
Imposte su esercizi precedenti	€.	16.439,00	30.489,12	61.273,00
Minusvalenza vendita cespiti	€.	9.102,32		
Sopravv. Passive	€.	8.797,15	11.607,98	12.869,95
Sopr. Passive Ord. Indeducibili	€.			124.910,83
Sopravv.passive indeducibili	€.	151.829,90	53.220,66	12.634,40
ONERI STRAORDINARI	€.	186.168,37	95.317,76	211.688,18
TOTALE COSTI	€.	1.869.238,72	1.936.791,41	1.846.347,09
RISULTATO DI ESERCIZIO	€.	-113.114,78	-177.128,42	-399.112,68
TOTALE A PAREGGIO	€.	1.756.123,94	1.759.662,99	1.447.234,41
RICAVI		2011	2012	2013
Servizi sociali	€.	175.940,47	155.332,09	155.137,12
Servizi carico paziente	€.	60.069,57	62.641,42	56.005,16
Trasporto sangue area vasta	€.	1.764,00		
Ricavi centro prelievi	€.	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Rimborso PPS Ausl 4	€.	3.096,00	6.192,00	3.096,00
Ricavo PPS Ausl 4	€.	185,90	71,50	
Punto sosta automedica	€.	14.580,00	14.580,00	14.580,00
Consegna farmaci strutture	€.	4.112,50		
Consegna farmaci domiciliari	€.	15.730,50		
Ricavi sanitari Ausl 10 FI	€.	6.323,01	22.541,75	
Abbonamento trasporto sociale	€.	14.573,00	14.109,00	14.106,50
Servizi sanitari Ausl 3	€.	151.264,71	154.664,49	139.134,52
Trasporti OTT FI	€.	4.973,49	130,62	
Servizi sanitari Ausl 4	€.	616.902,24	647.417,32	560.251,06
Ricavi Socio/Sanitari	€.	1.091.515,39	1.099.680,19	964.310,36
Aqffitti Attivi	€.	38.288,80	39.144,88	37.418,48
Ricavi FDV	€.	82.676,23	87.374,93	7.718,00
Ricavi Manifestazioni diverse	€.	22.281,00	11.301,57	96.483,19
Affitto azienda IF srl	€.	120.000,00	92.000,00	36.000,00
Affitto immobile IF srl	€.	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Altri ricavi	€.	12.475,00	13.335,00	9.750,00
Ricavi Diversi	€.	311.721,03	279.156,38	223.369,67

Contributi e rimborsi diversi	€.	147.637,65	147.691,51	124.947,29
Contributo 5x1000	€.		11.000,00	9.000,00
Altri rimborsi linea 2	€.	37.700,00	59.300,00	4.600,00
Rimborsi e Contributi	€.	185.337,65	217.991,51	138.547,29
Abbuoni attivi	€.	212,50	319,17	980,77
Int. Attivi banche	€.	590,53	942,53	339,98
Proventi Finanziari	€.	803,03	1.261,70	1.320,75
Plusvalenza vendita cespiti	€.		400,00	2.537,66
Sopravv.attive x rimb.ass.ni sinistri	€.	15.041,69		4.590,69
Sopravvenienze attive	€.	16.065,70	51.637,17	7.371,60
Plusvalenze e sopravv. Attive	€.	31.107,39	52.037,17	14.499,95
Quote sociali	€.	74.860,50	59.456,40	57.552,00
Beneficienze	€.	60.778,95	50.079,64	47.634,39
Proventi esclusi computo utile	€.	135.639,45	109.536,04	105.186,39
TOTALE RICAVI	€.	1.756.123,94	1.759.662,99	1.447.234,41

BIBLIOGRAFIA

- ANHEIER H.K., *Il ruolo del settore non profit nel rafforzamento della coesione sociale: tendenze e scenari*, Sociologia e politiche sociali, Vol.11, n.2
- BARBETTA G.P.-CIMA S.-ZAMARO N., *Le Istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Bologna, 2003
- BALGOBIN R., PANDIT N., *Stages in the turnaround process: the case of IBM UK*, European Management Journal, vol. 19, n. 3.
- BARBETTA G.P.- MAGGIO F., *Non profit*, Bologna, 2008.
- BARDONE G., *La dignità della persona umana e le leggi sul volontariato*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012.
- BARNARD C., *The functions of executive* Wiley, New York 1938.
- BARTOLI F., *Il rendiconto finanziario dei flussi di liquidità. Guida all'analisi e alla pianificazione finanziaria delle PMI attraverso i flussi di liquidità*, Milano, Franco Angeli, 2008.
- BASSANINI M.C.- RANCI P., *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro*, Fondazione Adriano Olivetti, Torino, 1990.
- BASTIA P., *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996.
- BATTISTELLA A.- DE AMBROGIO U.-RANCI ORTIGOSA E., *Il Piano di Zona*, Roma, Carrocci Faber 2004.
- BERTOLI G., *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano, 2000.
- BIANCHI MARTINI S., *I processi di finanziamento* in MARCHI L., (a cura di) *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giapichelli, 2000.
- BLACK A.-WRIGHT P.- BACHMAN J.E., *La ricerca del valore*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- BOSI P., *Le ragioni dell'intervento pubblico*, in BOSI P. (a cura di), *Corso di Scienza delle Finanze*, Bologna, 2006.
- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè, 2000.
- BURNS T.-STALKER G. *The management of Innovation*, Tavistock, London 1967.

- CAFFERATA R., *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezioni dei sistemi*, Il Mulino, Bologna 2009.
- CAMPOBASSO G.F., *Diritto Commerciale I. Diritto dell'impresa*, Torino, 2008.
- CAVENAGO D., *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, Economia & Management, Padova, 2006.
- CECCARINI L.- DIAMANTI I., *Prefazione: le missioni e le professioni del volontariato*, Ancona, CSV Marche- Il volontariato nelle Marche, 2006.
- CENCIARINI R.A., *Ristrutturazione e crescita*, Milano, Giuffrè, 1998.
- CODA V. *Crisi e risanamenti aziendali*, Sviluppo & Organizzazione, n. 75, 1983.
- COLLINS D.J.-MONTGOMERY C.A., *Corporate Strategy*, Milano, Mc Graw-Hill. 1997.
- COLLINS J.C.-PORRAS J.I., *Organizational vision and visionary organization*, in California Management Review, ottobre 1991.
- COSTA C.-GUBITTA P., *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano 2004.
- CURTIN T.-HAYMAN D.-HUSEIN N., *Managing a Crisis. A Practical Guide*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- D'IPPOLITO T., *La valutazione delle aziende in avviamento*, Milano, Giuffrè, 1946.
- DAILY C.M.-DALTON D.R. Bankruptcy and Corporate Governance: the Impact of Board Composition and Structure», Academy of Management Journal, vol. 37, n. 6 1994.
- DONNA G., *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Milano, Giuffrè, 1982.
- DONNA G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1992.
- DRUCKLER P.F., *The practice of management*, Harper & Row, New York 1954.
- GALEOTTI M., *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 1995.
- GALEOTTI M.-GARZELLA S. (a cura di), *Governo strategico dell'Azienda* G.Giappichelli, 2013.
- GARZELLA S., *Il Sistema d'Azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, Torino, Giappichelli, 2005.
- GASKIN K., *Valuing volunteers in Europe: a comparative study of the volunteer*, Voluntary Action, vol. 1, n.4, 2005.

- GATTI C, *Vita, crisi e ristrutturazione di un gruppo industriale pubblico. Il caso Finmeccanica*, Cedam, Padova, 2002.
- GIANNESSI E., *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini, 1979.
- GIANNESSI E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, vol.5, collana di Studi economica-aziendali, Colombo Curzi 1961.
- GOODSTEIN J.-BOEKER W, *Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change*, Academy of Management Journal, vol. 34, n. 2, 1991.
- GRYNGER P.H.-MAYES D.G.-MCKIERNAN P., *The sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance*, Long Range Planning, vol. 23, n. 1, 1990.
- GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1986.
- GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995.
- HAMEL G.-PRAHALAD C., *Alla conquista del futuro*, Milano, Il Sole 24 ore, 1995.
- HARRISON J.C., TORRES D.L., KUKALIS S., *The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions*, Administrative Science Quarterly, vol. 33, n. 2, 1988.
- HEZBERG F., *Work and the nature of man*, New York, World, 1966.
- HUSEIN N., *Managing a Crisis. A Practical Guide*, PalgraveMacmillan, New York . 2005.
- INVERNIZZI G., *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Milano, Mc Graw-Hill, 1999.
- ISTAT, *Indagine multiscopo sulle famiglie, "Uso del tempo"*, Roma 2007.
- ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia*, Roma, Informazioni n. 50, 2001 (i dati si riferiscono all'anno 1999).
- ISTAT, *La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit*, marzo 2011.
- ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia – Anno 2003*, 2005.
- KOVOOR-MISRA S.-ZAMMUTO R.F.-MITROFF I.I., *Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 63, n. 1, 2000.
- LAWRENCE P., LORSCH J., *Organization and Environment*, Harward Universiti press, Boston 1967.
- LIKERT R., *Il fattore umano nell'organizzazione*, Milano, Isedi, 1971.

- MARCHI L., (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giapichelli, 2000.
- MARCUS A.A.-GOODMAN R.S., *Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis*, Academy of Management journal 1991, vol.34, n.2.
- MASSARI M., *Il valore di mercato delle aziende*, Milano, Giuffrè, 1984.
- MILLER D., *Organizational pathology and industrial crisis*, in SMITH D-ELLIOT D. (a cura di), *Key Reading in Crisis Management. Systems and structures for prevention and recovery*, Routledge, London, New York, 2006.
- MITROFF I.I.-PAUCHANT T.C.-SHRIVASTAVA P., *The Structure of Man-made organizational Crises. Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 33, n. 2, 1988.
- MITROFF I.I.-PEARSON C.M., *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- PAGANELLI O.-LAMBERTINI F., *Valutazioni di cessione delle aziende in esercizio*, Bologna, Clueb, 1986.
- PEARSON C.M.-CLAIR J.A., *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review, vol. 23, n. 1, 1998.
- PFEFFER J.-SALANCIK G., *The external control of organizations*, Pitman, Marshfield 1978.
- PILOTTI C.-POZZANA R., *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Milano, Egea, 1990.
- POLINI P., *Il valore sociale del volontariato*, Ancona, Centro di servizio per il volontariato – A.V.M., 2010,
- PUDDU L.-FERRERO G.-DEZZANI F.-PISONI P., *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003.
- PUMPIN C., *Strategie per le imprese dinamiche*, Torino, Isedi, 1993.
- QUAGLI A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1995.

- QUAGLI A.-FROLI M. – GIUSEPPONI K., *Analisi di bilancio indici e flussi finanziari*, Ancona, Clua, 1994.
- RANCI C., *La crescita del terzo settore in Italia nell'ultimo ventennio*, in U. Ascoli (a cura di), *Il Welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore*, Roma, 1999.
- RAPPORT A., *La strategia del valore*, Milano, Angeli, 1989.
- REICHEL D. F., *Il fattore fedeltà. Clienti, dipendenti, investitori fedeli per la redditività dell'impresa*, Milano, Il Sole 24 ore, 1997.
- ROSSI E., *Il Terzo settore dalla A alla Z - Parole e volti del non profit*, Editrice San Raffaele, Milano 2011.
- ROSSI G.-BOCCACCIN L., *Le identità del volontariato italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 2006.
- SALAMON L.M.-ANEHIER H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally in Voluntarism*, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 9, n. 3, 1998.
- SARTORI E., *Bilancio IAS/IFRS e analisi per indici*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento delle piccole e medie imprese*, CEDAM, Padova, 1995.
- SELLERI L., *Il budget d'esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, Milano, Etas, 1992.
- SELZNICK P., *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964.
- SEVERINO G., *Politiche di bilancio*, Milano, EBC, 1992.
- SINATRA A., *Impresa e sistema competitivo. Strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Torino, Utet, 1989.
- SMITH T., *Contabilità creativa*, Il Sole 24 Ore, Milano 1995.
- SOSTERO U.-P.FERRARESE, *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Milano, Giuffrè, 2000.
- STAW B.M.-SANDELANDS-L.E., DUTTON J.E. *Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: a Multilevel Analysis*, Administrative Science Quarterly, vol.26, n.4.
- TEDESCHI-TOSCHI A., *Crisi d'impresa tra sistema e management per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, Milano, Egea, 1993
- TEECE D., (a cura di), *La sfida competitiva*, Milano, Mc Graw-Hill, 1989.
- TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1999.

- VALDANI E., *Pricing tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita*, Milano, Etas, 1989.
- VERONA R., *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico aziendali*, Milano, Giuffrè, 2006.
- VIGANO' E., *La natura del valore economico del capitale d'impresa e le sue applicazioni*, Napoli, Giannini, 1967.
- WOODWARD J., *Industrial Organization; Theory and Praticce*, Oxford University Press, London, 1965.
- ZANDA G., *Lineamenti di economia aziendale*, Roma, 2006.
- ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1937.

